جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مدى قدرة البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

إعــداد

فراس محمد وشاح

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الناصر ابراهيم نور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

قسم المحاسبة

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

ابريل / 2010 م

تـفـويـض

أنا الموقع أدناه "فراس محمد وشاح" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: فراس محمد وشاح

التوقيع:

التاريخ: 25/ 4 / 2010 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

مدى قدرة البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

وأجيزت بتاريخ 25 / 4 / 2010 م

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد مطر	رئيساً	....
الأستاذ الدكتور عبدالناصر نور	مشرفاً	....
الدكتور عبدالخالق الراوي	عضواً خارجياً	....

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه، الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي، بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومنّ علي بفضله ونعمه التي لا أحصيها، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

أتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عبد الناصر نور، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيره، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه، وكان مثالاً للعلماء المتواضعين في توجيهاته وتشجيعه المتواصل، والذي كان أقرب لي من ظلي، جزاه الله عني وعن زملائي خير الجزاء.

أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدوه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بمسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العملية وأخص منهم بالذكر الأستاذ وائل إدريس، فجزاه الله عني خيراً.

الباحث

فراس محمد وشاح

الإهداء

إلى ....

والديّ براً وإحساناً

إخوتي جميعاً

ياسين الناطور

وكل من ساهم معي وساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

لهم جميعا أهدي ثمرة جهدي ...

فراس محمد وشاح

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

مدى قدرة البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

إعـداد

فراس محمد وشاح

إشراف الأستاذ الدكتور

عبد الناصر نور

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ملاءمة البنية التحتية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ومعوقات تطبيقه في المصارف الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (**33**) عبارة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة اللإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**. تكونت عينة الدراسة من (**82**) من العاملين بأقسام محاسبة التكاليف كافة وأقسام الإدارة المتعلقة بذلك في تلك المصارف.

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

تتوفر في المصارف التجارية الأردنية البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة. وأن العاملين في المصارف التجارية الأردنية يدركون مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة. وأن هناك دعم من الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية. ويتمتع الأفراد العاملون في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة من المؤهلات العلمية لتأهلهم لفهم نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف عينة الدراسة حيث كان متوسطاً. ولدى المصارف التجارية الأردنية نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، وهناك بعض المعوقات في البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، منها: مراكز التكلفة بالمصارف ليست محددة بالدقة المناسبة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة؛ وعدم إشراك موظفي المصرف على اختلاف مستوياتهم الإدارية في رسم سياسة تسعير الخدمات المصرفية، ولا يتم التخلص من الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. لبناء نظام محاسبة تكاليف مبني على الأنشطة متكامل لا بد من الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا لتهيئة الظروف كافة لنجاح هذا النظام في المصرف.
2. على الإدارة العمل على تثقيف العاملين بنظام التكاليف المبني على الأنشطة وذلك من خلال الدورات التعليمية والتدريبية والعمل كفريق واحد في الدوائر والأقسام كافة.

ABSTRACT

The Ability of Jordanian Commercial Banks Infrastructure to implement Activity Based Cost System (ABC)

Prepared by:

Firas Mohammad Wishah

Supervised by:

Prof. Abdul Naser Nour

The study aimed to identify Suitability extent to the Activity Based Cost system infrasturcture and obstacles implementing in the Jordanian Commercial banks.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (**33**) paragraphs to gather the primary information from study sample. The statistical package for social sciences (**SPSS**) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consists of (**82**) individuals from employess working in Cost accounting departments and management in Jordanian commercial banks.

The study used sevral statistical methods to achieve the study objectives. After executing the analysis to study hypotheses; the sudy concluded that: the

Jordanian Commercial banks have infrastructure ability to implementing Activity Based Cost System; employees in the Jordanian Commercial banks consider the Activity Based Cost System concept; and that there is support from the administration to implement activity based cost system in the Jordanian Commercial banks; employees of the Jordanian Commercial banks enjoy effieient education that qualify them to understand Activity Based Cost System in these banks; Jordanian Commercial banks have accounting system that is appropriate to implement Activity Based Cost System and there are obstacles in Jordanian Commercial banks Infrastructure to implement Activity Based Cost System, such as: Cost center are not accuracy identifying to implement Activity Based Cost System, bank employee are not participate at all Managerial level in formulate the bank service price policy; the activities that is not give value added are not leave out.

According to the findings of the study, the researcher list bellow the most important are recommendations:

1. To build an integrated Activity Based Cost System must be continued support by senior management to create all conditions for the success of this system in the bank.

2. The Management must be work on staff education in Activity Based Cost System through education and training courses and work as a team in all departments and sections.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): فرضيات الدراسة

(1 - 4): أهمية الدراسة

(1 - 5): أهداف الدراسة

(1 - 6): حدود الدراسة

(1 - 7): محددات الدراسة

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــة

إن التقدم التكنولوجي الكبير الذي شهده العالم خلال القرن العشرين جعل العالم قرية صغيرة مما أدى إلى انفتاح الأسواق وسرعة دخول الشركات الأجنبية إلى السوق المحلي، مما أدى إلى زيادة المنافسة وحدتها وتعدد المنتجات وتنوعها وزيادة خطوط الإنتاج، وزيادة نسبة التكاليف غير المباشرة في كافة المجالات، مما أدى إلى تطور المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف لتواكب هذا التغير.

تعدّ المصارف من أهم دعائم وركائز الاقتصاد المحلي والعالمي حيث إنها الأساس لتمويل عمليات الإستثمار في كافة الدول، وبزيادة المنافسة فإن لأي منشأة الحق في الحفاظ على استمراريتها من خلال الحفاظ على ربحيتها ويكون ذلك عن طريق التسعير أو عن طريق تخفيض التكاليف وقد أدت شدة المنافسة إلى الابتعاد عن رفع الأسعار واللجوء إلى خفض التكاليف للوصول إلى خدمة العملاء بأحسن صورة وأقل كلفة ممكنة.

نتيجة ازدياد المنافسة بين جميع المصارف وتعدد الخدمات التي تقدمها هذه المصارف لتلبية رغبات عملائها ظهر واضحاً لدى العديد من إدارات المصارف قصور أنظمة التكاليف التقليدية عن تلبية إحتياجات تلك الإدارات مما أدى إلى ظهور نظام تكاليف مبني على الأنشطة يعالج قصور أنظمة التكاليف التقليدية.

إن الأجور والمواد المباشرة يتم تحميلها مباشرة سواء في الأنظمة التقليدية أو الحديثة فلا لبس فيها، وإن مكمن المشكلة هو في التكاليف غير المباشرة وكيفية تحميلها حيث أن النظام التقليدي يحمل التكاليف غير المباشرة بموجب معدلات تحميل إجمالية دون معرفة ما إذا كانت السلعة أو الخدمة استفادت من بنود التكاليف التي يضمها معدل التحميل،

وهذا ينعكس على سياسة تسعير المنتج أو الخدمة بشكل سلبي مما يؤدي إلى خسارة جزء من السوق نتيجة عدم تسعير المنتج أو الخدمة تسعيراً صحيحاً.

إن ارتفاع قيم التكاليف غير المباشرة وزيادة المنافسة من الأسباب التي أدت إلى قصور نظام التكاليف التقليدي، هذه الأسباب وغيرها دعت إلى الحاجة إلى ظهور نظام تكاليف جديد يعالج قصور نظام التكاليف التقليدي بحيث يحدد تكلفة المنتج أو الخدمة بشكل دقيق وهذا بدوره يؤدي إلى تسعير الخدمة أو المنتج بشكل سليم وهو نظام التكاليف المبني على الأنشطة، حيث إنه عبارة عن نظام كلفوي عادل ودقيق يحدد التكاليف غير المباشرة على أساس النشاط ويتم توزيع التكاليف غير المباشرة على تلك الأنشطة. ويحول جزءاً منها إلى مباشرة مما يؤدي إلى خفض المشكلة وتوزيع التكاليف بشكل عادل. كما يركز النظام على الأنشطة التي تحقق قيمة مضافة والتخلص من الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة، وبالتالي يتم تخصيص تكاليف الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة إلى أنشطة تحقق قيمة مضافة.

وعليه لا بد من نظام كلفوي متكامل وعادل ودقيق لقياس تكلفة الخدمات المصرفية بشكل دقيق ويقدم البيانات السليمة والواضحة لاتخاذ القرار السليم .

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

يحتل القطاع المصرفي في الأردن أهمية كبيرة للدور الذي يلعبه ضمن الاقتصاد الوطني من خلال إرتباطه بمصالح شرائح واسعة من العملاء، ونظراً لإتساع نطاق نشاط المصارف وإزدياد أعدادها مما أدى إلى زيادة المنافسة بينها بشكل مضطرد دفعها إلى تقديم أعلى تسهيلات ممكنة الأمرالذي وضعها أمام صعوبات كبيرة مما أدى إلى تخفيض أسعار خدماتها مقابل التكاليف التي تظهرها نظم التكاليف التقليدية لتصورها في إظهار تكلفة الخدمات بدقة ،حيث تمكن إدارات المصارف من تحديد الأسعار التي تضمن لها ربحية مقبولة وسحب عملاء جدد.

وأمام هذه التحديات ظهرت الحاجة إلى البحث عن نظم كلفوية أكثر دقة تساهم في تحديد التكاليف الحقيقية من جهة وتعمل على تخفيضها بما لا يؤثر على جودة الخدمة من جهة أخرى، ومن هذه النظم نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

إن الهدف الأساس من هذه الدراسة هو معرفة مدى توفر البنية التحتية لدى المصارف الأردنية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة نظراً للحاجة لمعلومات تكاليف دقيقة تخدم الإدارة في حساب العمليات المصرفية في المصارف الأردنية نتيجة اتباع الطرق التقليدية التي لا تعطي تكلفة دقيقة للخدمة وبالتالي ظهرت الحاجة إلى نظم أكثر دقة لمعالجة المشكلة.

واستناداً لما ذكر آنفاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس الأول: "***هل تتوفر في المصارف التجارية الأردنية البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة*** ". ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: هل يدرك العاملون في المصارف التجارية الأردنية مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة؟

ثانياً: هل الأفراد العاملون في المصارف التجارية الأردنية يتمتعون بالكفاءة المناسبة من المؤهلات العلمية التي يتطلبها نظام التكاليف المبني على الأنشطة؟

ثالثاً: هل يتوفر لدى المصارف التجارية الأردنية نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة؟

رابعاً: هل تدعم إدارة المصارف التجارية الأردنية تطبيق نظام التكاليبف المبني على الأنشطة؟

السؤال الرئيس الثاني: "***هل يوجد معوقات في البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية تعيق تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة؟*** ".

(3 - 1): فرضيات الدراسة

استناداً إلى عناصر مشكلة الدراسة والمتمثلة بالتساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات الرئيسة التالية التي سيتم اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات.

الفرضية الرئيسة الأولى HO

" لا تتوفر في المصارف التجارية الأردنية البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ". يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى H_{01}

"لا يدرك العاملون في المصارف التجارية الأردنية مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة"

الفرضية الفرعية الثانية H_{02}

" لا يتمتع الأفراد العاملون في المصارف التجارية الأردنية بالكفاءة المناسبة من المؤهلات العلمية التي يتطلبها نظام التكاليف المبني على الانشطة"

الفرضية الفرعية الثالثة H_{03}

" لا يتوفر لدى المصارف التجارية الأردنية نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة "

الفرضية الفرعية الرابعة H_{04}

" لا يوجد دعم من الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة "

الفرضية الرئيسة الثانية H0

" لا توجد معوقات فى البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية تعيق تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة"

(1 - 4) : أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة من الباحث للتعرف على مدى توفر البنية التحتية اللازمة لدى المصارف التجارية الأردنية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ولما لهذه المصارف من دور هام ومؤثر في اقتصاد البلد، حيث إن الأطراف المستفيدة من نتائج الدراسة جميع المصارف وأصحاب المصالح والدائنون وجميع من يتعامل مع هذا المصرف. وحتى يتمتع المصرف بالاستقرار المالي الذي يؤدي إلى إستمراريته وربحيته فلا بد من استخدام نظام كلفوي يحدد تكلفة العمليات المصرفية بدقة للوصول إلى تسعير هذه العمليات بالشكل الصحيح ومعرفة إمكانية تطبيقه و المعوقات التي تواجه تلك المصارف في حالة تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

(1 - 5) : أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بما يلي :

1. التعرف على مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة ومقومات تطبيقه.
2. التعرف على معوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الأردنية.

3. التعرف على مدى ملائمة البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

4. معرفة مدى دعم الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

(1 - 6) : حدود الدراسة

لكل دراسة سواء عملية أو نظرية حدود مكانية، وحدود زمانية وكذلك حدود بشرية. أما حدود الدراسة الحالية فكانت على النحو الآتي:

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في جميع العاملين في أقسام التكاليف في المصارف التجارية الأردنية.

الحدود المكانية: المصارف التجارية في الأردن.

الحدود الزمانية: فترة إنجاز الدراسة الممتدة من العام 2009 ولغاية نهاية شهر فبراير 2010.

(1 - 7) : محددات الدراسة

يوجز الباحث في هذه الفقرة بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. تطبيق الدراسة على المصارف التجارية في الأردن، حيث يصعب الحصول على المعلومات ويصعب توزيع الاستبانة .

2. من المتعارف عليه أيضاً أن الاعتماد على الاستبانة في المعلومات قد يتضمن قدراً من التحيز الشخصي لذلك يلجأ الباحث للتقليل من هذا الأثر باعتماد أدوات وأساليب أخرى للوصول إلى المعلومة.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

نظام التكاليف المبني على الأنشطة Activity Based Costing : هـو نظـام تكـاليف يعـالج القصور في أنظمة التكاليف التقليدية من خلال تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط مـن أنشطة المنشأة في أوعية للتكلفة ***Cost Pools*** ويرتبط كـل وعـاء منهـا بنـشاط معـين بعلاقـة سبب ونتيجة (علاقة سببية) يطلق عليها موجه أو محرك التكلفة Cost D river ومن ثم تحميل التكاليف غير المباشرة على المنتج أو الخدمة النهائية بموجـب معـدل التحميـل، وبالتالي يكون حساب التكاليف للخدمة أو المنتج النهائي بشكل أدق ممـا يـؤدي إلى تـسعير المنتجات أو الخدمات بالشكل الصحيح والدقيق (Horngren,2007:139-144).

العملاء Customers : هم متلقو المنتج أو الخدمة (زامل، 2004 : 476).

تكلفة العميل Customer Cost : هي جميع التكاليف المباشرة أو غير المباشرة الـتي تتكبـدها المنشأة مقابل تقديم منتج أو خدمة ما، لمعرفة تكلفة كـل عميـل علـى حـدة وبالتـالي تقيـيم ربحية العميل.

موضع التكلفة Cost Object : أي شـيء تقـاس تكلفتـه وتـشمل أمثلـة المنتجـات والعمـلاء والوظائف،المراد حساب تكلفته (Garrison,2008:55).

مسبب التكلفة Cost Driver : هو متغير يؤثر عرضاً علـى التكـاليف خـلال فـترة معينـة مـن الوقت مثل مستوى أو حجم النشاط (Horngren,2007:32).

النشاط Activity : هو عبارة عن حدث أو مهمة أو وحدة في العمل ذات هدف معين (Hornger,2007:144).

وعاء التكلفة Cost Pool : هو عبارة عن وعاء يتم من خلاله تجميع التكاليف المتشابهة ولها علاقة بنشاط معين (Garrison, et..al 2008:311).

أنشطة ذات قيمة مضافة : هي الأنشطة التي تضيف قيمة للعملاء الذين يكونون على استعداد تام لاقتنائها (Garrison, et..al, 2008:16).

أنشطة لا تضيف قيمة مضافة : الانشطة التي لا تضيف قيمة للعملاء (Garrison, et..al, 2008:30).

تكاليف مباشرة Direct cost : هي التكاليف التي تخدم قسماً معيناً أو منتجاً معيناً مباشرة وبشكل أساسي، ويمكن تتبعها مباشرة إلى نشاط معين ولا تستفيد منها باقي الأنشطة الأخرى داخل المنشأة (أبو نصار، 2008: 27).

تكاليف غير مباشرة Indirect cost : هي التكاليف التي تنفق من قبل المنشأة ويستفيد منها أكثر من نشاط أو منتج ويصعب تتبعها (أبو نصار، 2008: 27).

نظام الإدارة المبني على الأنشطة Activity Based Management : هو نهج إداري يهتم بإدارة الأنشطة باعتبارها أفضل وسيلة للقضاء على الانحرافات التي تعترض الإدارة والعمل على تخفيض التكاليف غير المباشرة على المنتجات أو الخدمات، والحد من التأخير والعيوب (Garrison,2008:322).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــة

تسعى الإدارات في جميع المنشآت إلى الاقتصاد في استخدام المـوارد المتاحـة لتحقيـق أكبر قدر ممكن من الأنشطة والخدمات بنفس الموارد المتاحة واستخدام هذه الموارد الاستخدام الأمثل ليحقق جميع الأهداف المنـشودة بأقـل مـوارد ممكنـة بحيـث لا يكـون هنـاك مـوارد مهدورة.

وللمحاسبة دور هام وفعال في تغذيـة الإدارة بالمعلومـات الـتي تحتاجهـا، ولمـساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة لا بد من قاعدة بيانات ومعلومات سـليمة يزودهـا قسم المحاسبة، وتلعب محاسبة التكاليف دوراً هاماً في هذا القسم لتحديد تكلفـة الخـدمات والمنتجات بدقة، فكلما كانت بيانات ومعلومات التكاليف دقيقة زاد ذلك من صحة سياسـة التسعير المتبعة من قبل الإدارة، لذا لا بد من نظام تكاليف يعطـي تكلفـة الخدمـة أو المنـتج بدقة لذلك ظهرت الحاجة إلى نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

يعتبر نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة مـن أحـدث وأدق نظـم التكـاليف المتبعة، وقد استدعت الحاجة إلى ظهوره للتغلب على قصور وعيوب نظم التكـاليف المطبقـه في أغلبية المنشآت والشركات، وخصوصاً فيما يتعلق بكيفية تحميل التكـاليف غـير المباشـرة ونقص البيانات وعدم دقة المعلومات التي تقدمها هذه النظم.

(2 - 2): نظام التكاليف المبني على الأنشطة

(2 - 2 - 1): مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة

لنظام التكاليف المبني على الأنشطة مفاهيم عدة من أهمها ما يلي:

عرف (Horngren ,2007:139-144) نظام التكاليف المبني على الأنشطة على أنه نظام تكاليف يعالج القصور في أنظمة التكاليف التقليدية من خلال تجميع التكاليف غير المباشرة لكل نشاط من أنشطة المنشأة في أوعية للتكلفة Cost Pool وكل وعاء يحمل نفس مسبب الكلفة ومن ثم توزيع التكاليف على المنتج أو الخدمة النهائية بموجب معدل التحميل، وبالتالي يكون حساب التكاليف للخدمة أو المنتج النهائي بشكل أدق مما يؤدي إلى تسعير المنتجات أو الخدمات بالشكل الصحيح والدقيق.

وقد عرفه (Garrison,2008:318-321) بأنه طريقة لحساب التكاليف على أساس الأنشطة التي تهدف إلى تزويد المديرين بمعلومات عن التكاليف وغيرها من القرارات التي يحتمل أن تؤثر على السعر، ومعالجة التكاليف غير المباشرة والوصول إلى أفضل قرار تسعير.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أنه يمكن تعريف نظام التكاليف المبني على الأنشطة بأنه نظام تكاليف متكامل يعالج قصور نظم التكاليف التقليدية ويتم تجميع التكاليف غير المباشرة في أكثر من وعاء على أساس الأنشطة ،وله أسس تحميل متعددة ومعدلات تحميل متعددة حيث يقيس التكاليف غير المباشرة بدقة ويحول مجموعة من

التكاليف غير المباشرة إلى مباشرة مما يخفض من هذه المشكلة ويخصص هذه التكاليف بشكل أكثر دقة للخروج بتكلفة للمنتج بشكل صحيح ودقيق.

(2 - 2 - 2): الفرق بين نظام التكاليف المبني على الأنشطة ونظم التكاليف التقليدية

يمكن إيجاز الفرق بين نظم التكاليف المبنية على الأنشطة ونظم التكاليف التقليدية بما يلي:

يقوم النظام التقليدي على تجميع عناصر التكلفة غير المباشرة في مجمع واحد ويتم تخصيصها على مراكز التكلفة بموجب موجه أو محرك وحيد للتكلفة ليتم من خلالها تحديد معدل تحميل واحد يعمم على جميع مراكز التكلفة.

وبالمقابل يقوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة على استخدام مجمعات متعددة للتكلفة غير المباشرة ويتم تخصيصها بموجب موجهات أو محركات متعددة ليتم منها احتساب معدلات تحميل متعددة

(2 - 2 - 3) : العوامل التي أدت إلى ظهور نظام التكاليف المبني على الأنشطة

يمكن حصر العوامل التي ساعدت على ظهور نظام التكاليف المبني على الأنشطة بالنقاط الرئيسة التالية (أبو نصار، 2008: 192):

1. زيادة نسبة التكاليف غير المباشرة في هيكل التكاليف

أدت زيادة نسبة التكاليف غير المباشرة إلى ظهور نظام التكاليف المبني على الأنشطة، نظراً لأن نظام التكاليف التقليدي لم يعالجها بصورة سليمة، مما أدى إلى ظهور خلل في قرارات الإدارة العليا في تسعير المنتجات، لأن معلومات التكاليف المتوفرة ليست دقيقة ولا تعطي لأي منتج أو خدمة تكاليفه غير المباشرة بدقة ومصداقية، مما أدى إلى سياسة تسعير خاطئة وأدى إلى خسارة كثير من الشركات جزءاً كبيراً من السوق نتيجة التسعير الخاطىء،لذلك ظهر نظام التكاليف المبني على الأنشطة لتحويل جزء من التكاليف غير المباشرة إلى مباشرة مما يخصص جميع التكاليف بشكل دقيق، ويعطي دقة في حساب التكاليف غير المباشرة مما يعكس دقة في اتخاذ الإدارة العليا سياسة تسعير دقيقة.

2. زيادة عدد المنتجات وتنوعها

إن المشكلة الأساسية هي توزيع التكاليف غير المباشرة على المنتجات والخدمات بشكل دقيق، وإن زيادة المنتجات واختلاف مواصفاتها وأنواعها أدت إلى عدم قدرة النظام التقليدي على توزيع هذه التكاليف على المنتجات والخدمات بشكل دقيق ، مما أدى إلى الحاجة إلى نظام تكاليف يساعد على توزيع هذه التكاليف بشكل دقيق على المنتجات المختلفة.

3. زيادة المنافسة بين الشركات

نتيجة انفتاح الأسواق وسهولة دخول منافسين جدد قل الاحتكار وزادت المنافسة في السوق بين الشركات ، مما أدى إلى اهتمام الإدارة العليا في دقة التكاليف والابتعاد عن تكاليف المنتجات أو الخدمات التي لاتعطي قيمة مضافة، لذلك ظهرت الحاجة إلى نظام تكاليف يواكب هذا الانفتاح ويحدد تكلفة المنتج أو الخدمة بشكل دقيق وتسعير بأحسن صورة ممكنة.

4. وعي الإدارة العليا بأهمية التكاليف

إن زيادة وعي الإدارة بأهمية التكاليف وقدرة التكاليف على مساعدة الإدارة العليا باتخاذ القرار السليم أدى إلى إيجاد نظام تكاليف يعطي دقة في حساب التكاليف غير المباشرة لكل منتج أو خدمة على حدة.

5. أهمية التكاليف وتأثيرها على ربحية المنشآة

إن الهدف الأساسي لأي منشأة تعظيم الربحية ويتم تحديد ربحية الشركة بعد التوصل إلى تحديد التكاليف بشكل دقيق لوضع سعر مناسب للوصول إلى ربح مطلوب.

(2 - 2 - 4) : خصائص ومزايا نظام التكلفة المبني على الأنشطة

لنظام التكاليف المبني على الأنشطة مجموعة من الخصائص والفوائد التي تجعل تكلفة تطبيقه مناسبة منها ما يلي (التكريتي، **2008: 170**) :

1. الاستخدام الأمثل للفرص المتاحة

يساعد نظام التكاليف المبني على الأنشطة في استخدام الفرص المتاحة الاستخدام الأمثل لتخفيض التكلفة بكل دقة ووضوح ،حيث يوضح جميع العمليات والمراحل التي يمر بها المنتج أو الخدمة ويركز على الأنشطة التي يمر بها تكوين المنتج أو الخدمة وبالتالي يركز على الأنشطة التي تضيف قيمة ويدعمها ويستثني الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة وبالتالي يخفض تكلفة المنتج.

2. أداة فعالة لتقييم الأداء

نظراً لدقة المعلومات والبيانات التي يوفرها نظام التكاليف المبني على الأنشطة إلى الإدارة، فإنه يعتبر أداة فعالة لتقييم الأداء وتحديد تكلفة المنتجات والخدمات بدقة مما يؤدي إلى تسعير هذه المنتجات والخدمات بدقة.

3. تحفيز الإدارة إلى تنويع المنتجات

إن نظام التكاليف المبني على الأنشطة يحسب تكلفة الخدمات والمنتجات بدقة مهما تنوعت الخدمات والمنتجات.

4. المساهمة في تعظيم الإنتاج

إن نظام تكاليف الأنشطة يحدد تكلفة المنتجات بدقة مما يؤدي إلى تسعير دقيق للمنتجات، وبالتالي يؤدي إلى توسع السوق مما يؤثر على تعظيم الإنتاج من خلال السيطرة على النوعية وتحسينها، مما يتطلب عناصر إدارية فعالة تستوعب مفاهيم النظام.

5. تنمية روح العمل كفريق واحد

إن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة يزيل كل الحواجز بين جميع العاملين، ويعمل على تنمية روح التعاون والعمل كفريق واحد من خلال تبادل المعلومات بين الأقسام .

6. يعطي تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة المنشأة ميزة تنافسية بين مثيلاتها

المنشأة التي تطبق نظام التكاليف المبني على الأنشطة تتمتع بميزة تنافسية عن المنشآت التي تعمل في نفس القطاع، من خلال جعل المنشأة الأقل كلفة في قطاعها بالابتعاد عن الأنشطة التي لا تعطي قيمة والتركيز على الأنشطة التي تعطي قيمة.

7. تحويل جزء من التكاليف غير المباشرة إلى مباشرة

إن التكاليف المباشرة يسهل معالجتها وإن النظام التقليدي ونظام التكاليف المبني على الأنشطة يعالجها بنفس الطريقة،إلا أن المشكلة الأساسية التي تواجه أنظمة التكاليف هي كيفية معالجة التكاليف غير المباشرة، إذ يتميز نظام التكاليف المبني على الأنشطة بتحويل جزء من التكاليف غير المباشرة إلى تكاليف مباشرة مما يخفض من المشكلة.

8. يوفر معلومات غير مالية

يوفر نظام التكاليف المبني على الأنشطة معلومات غير مالية للمنشأة مثل رضا الزبائن عن منتجاتها، حيث يتم الاستفادة من هذه المعلومات من أجل تطوير العمليات الداخلية وتحقيق الرضا من قبل الإدارة والزبائن.

وفيما يتعلق بأهداف نظام التكاليف المبني على الأنشطة، فقد حدد (التكريتي، 2008: 166) إلى أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحقيق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
2. تقديم معلومات مفيدة للإدارة في اتخاذ القرارات وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيم ما.
3. التخلص من العشوائية في توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
4. مساعدة إدارة المنشأة في إعطائها صورة واضحة ودقيقة عن الأنشطة المسببة للتكاليف ومن ثم معرفة نصيب المنتج من كل نشاط على حدة.
5. مساعدة إدارة المنشأة في تخفيض التكاليف من خلال تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة والعمل على التخلص من تلك الأنشطة.
6. تحديد الكلفة بالدقة المطلوبة.

(2 - 2 - 5): محركات التكلفة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة

إن اختيار محركات التكلفة في نظام التكاليف المبني على الأنشطة يتم عن طريق تقسيم أنشطة المنشأة إلى خمس فئات بناءً على كل فئة اختيار محرك التكلفة الملائم، وبالتالي تحديد تكلفة كل فئة نشاط، ويتم تقسيم أنشطة المنشأة وبالتالي يمكن تقسيم تكاليف كل فئة إلى المجموعات التالية (أبو نصار، 2008: 202-204):

1. التكاليف المرتبطة بمستوى الوحدات المنتجة Unit-Level Costs

يرتبط هذا النوع من الأنشطة بعدد الوحدات المنتجة، أي أن تكاليف الأنشطة هنا تزداد أو تقل في ضوء عدد الوحدات المنتجة في كل مرة، فالطاقة المستخدمة في الإنتاج

ترتبط بعدد ساعات تشغيل الآلات أو عدد ساعات العمل والتي ترتبط بدورها بشكل أساسي بعدد الوحدات المنتجة.

2. التكاليف المرتبطة بمستوى حزم الإنتاج Batch -Level Costs

عندما يرتبط القيام بالنشاط بمجموعة من العمليات أو حجم معين من الإنتاج فإن الأنشطة الخاصة بذلك وما يترتب عليها من تكاليف تدعى بالتكاليف المرتبطة بحزم الإنتاج، مثل تكاليف فحص العينات في حالة صناعة الألبان ومشتقاتها حيث يجري نشاط الفحص في كل مرة يتم فيها الإنتاج بغض النظر عن حجم الكمية المنتجة .

3. التكاليف المرتبطة بخدمة المنتج Product -Level Costs

إن هذا النوع من الأنشطة والتكاليف يرتبط بشكل أساسي بمنتج محدد ولا يرتبط بعدد الوحدات المنتجة أو عدد حزم الإنتاج، وعليه فإن هذا النوع من التكاليف يوزع ويحمل على المنتجات حسب حصة كل منتج منها، ولا يجوز توزيعها بناء على عدد الوحدات المنتجة أو حزم الإنتاج مثل نشاط تطوير المنتج ونشاط متابعة تسويق المنتج فهذه الأنشطة تخدم منتج بعينه .

4. التكاليف المرتبطة بالمؤسسة Organizational -Level Costs

يرتبط بالمؤسسة بشكل عام ولا يرتبط بمنتج معين أو عدد وحدات الإنتاج، فمثلاً تقوم بعض الشركات بحملات دعائية للتعريف بالشركة دون أن يتعرض الإعلان لمنتج أو خدمة مثل راتب المدير العام في الشركة ، وراتب قسم المحاسبة ، ومصاريف الدعاية والإعلان إذا كانت تتعلق بالمنشأة بشكل عام .

5. التكاليف المرتبطة بالزبون **Customer -Level Costs**

يرتبط بمصاريف البيع والتوزيع، حيث يتم تحديد الأنشطة والتكاليف المرتبطـةبها بناء على الخدمة المقدمة للزبون، فعملية توصيل البضاعة ومتابعة تحصيلها وخدمات مابعـد البيع لها علاقة بالزبون وقد لا ترتبط بشكل أساسي بالمنتج أو عدد الوحدات المباعة.

(2 - 2 - 7) : متطلبات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

لنظام التكاليف المبني على الأنشطة متطلبات لا بد لمصمم النظام من الالتزام بها حتى يصل إلى نظام تكاليف مبني على الأنشطة متكامل، ومن أهم متطلبات نظام التكاليف المبني على الأنشطة ما يلي (Cooper,1991:196):

1. الدعم المستمر من الإدارة وتوجه الإدارة إلى التطور المستمر والالتزام بالمتطلبات الجديدة للسوق ومواكبة التطور.
2. توفر نظام محاسبي شامل وملائم يمكن من توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.
3. العمل على زيادة عدد أوعية التكاليف التي تساعد وتساهم في تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة وزيادة تفصيل العمليات.
4. إدراك العاملين لمفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة ، والتمتع بالكفاءة العالية من المؤهلات العلمية التي يتطلبها نظام التكاليف المبني على الأنشطة .

(2 - 2 - 8): أهمية محاسبة التكاليف المبنية على الأنشطة في قطاع المصارف التجارية الأردنية

يلعب القطاع المصرفي في جميع الدول دوراً بارزاً في اقتصاد هذه الدول، وللحفاظ على هذا القطاع وحمايته والحفاظ على ربحيته واستمراريته فلا بد من الاهتمام بالتكاليف لهذه المصارف ونتيجة المنافسة القوية وانفتاح الأسواق وسهولة دخول منافسين جدد فلا بد من الابتعاد عن رفع أسعار الخدمات المصرفية والانتباه إلى التكاليف على الخدمات المصرفية، وبالتالي ظهر قصور في نظام التكاليف التقليدي في المصارف في عملية توزيع التكاليف غير المباشرة على الخدمات المقدمة للعملاء، مما أدى إلى ظهور نظام يواكب هذه التغيرات والتطورات، ويسعر الخدمات المصرفية تسعيراً سليماً حتى تأخذ كل عملية مصرفية حقها من التكاليف غير المباشرة، وحتى يتم تسعير هذه الخدمات المقدمة للعملاء تسعيراً سليماً، لذلك فإن محاسبة التكاليف المبنية على الأنشطة لها دور بارز في حماية هذا القطاع المصرفي واستمراريته وربحيته من خلال التركيز على الأنشطة ذات القيمة.

ويمكن إبراز أهمية نظام التكاليف المبني على الأنشطة في القطاع المصرفي الأردني بما يلي (مابرلي، **2004**):

1. يعمل نظام التكاليف المبني على الأنشطة على الربط بين الموظفين والإدارة حيث يعمل الجميع فريقاً واحداً، هذا ينمي روح التعاون بين جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم.
2. الربط بين التكلفة والنشاط بدلاً من أن يحمل التكلفة على الخدمة مباشرةً ، ففي نظام التكاليف المبني على الأنشطة يحمل التكلفة على الأنشطة ومن ثم يحملها على الخدمات.

3. يمد الإدارة بالمعلومات المحاسبية وغير المحاسبية حيث يتم اتخاذ القرار السليم من خلال التنويع في البيانات والمعلومات.

4. من خلال دقة المعلومات والبيانات التي يقدمها نظام التكاليف المبني على الأنشطة، فإنه يتم تحديد تكلفة الخدمة المقدمة لكل عميل بدقة، وبالتالي يتم تسعيرالخدمات المقدمة لكل عميل بدقة مما يساعد الإدارة في اتخاذ القرار السليم في التسعير.

5. من خلال تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة يتم التركيز على الأنشطة التي تعطي قيمة وتجنب الأنشطة التي لاتعطي قيمة مما يساعد على خفض التكلفة.

6. لنظام التكاليف أكثر من وعاء للتكلفة وأكثر من أساس تحميل وأكثر من معدل تحميل يتغير حسب المناسب هذا كله أدى إلى توزيع التكاليف غير المباشرة وتحويل جزء من هذه التكاليف إلى تكاليف مباشرة مما خفف من شدة المشكلة بحيث يتم معالجتها شيئاً فشيئاً.

(2 - 2 - 9): تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف

لنظام التكاليف دور كبير وهام في بناء كثير من المنشآت، لما للبيانات والمعلومات التي يقدمها نظام التكاليف من أهمية كبيرة في استمراريته، حيث تستند إدارة المصرف إلى هذه البيانات والمعلومات بشكل كبير في قرار التسعير للخدمات المصرفية، وهذه البيانات والمعلومات كلما كانت صحيحة وصادقة وأقرب للواقع كان القرار المتخذ من قبل إدارة المصرف صحيحاً وصادقاً، وأدَّت المنافسة وانفتاح الأسواق أمام المصارف الخارجية للدخول في السوق المحلي، للاهتمام بمحاسبة التكاليف لما لها من دور بارز في عملية التسعير السليم

للعمليات والخدمات المصرفية حتى يتم جذب العملاء لهذا المصرف بشكل كبير، وبالتالي يحافظ المصرف على ربحيته واستمراريته.

ولكي يتم تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة تطبيقاً سليماً لا بد من الدعم المتواصل من قبل إدارة المصرف ، وعمل موظفي المصرف فريقاً واحداً، وفي البداية يتوجب على الإدارة عمل دورات تعريفية لنظام التكاليف المبني على الأنشطة ومن ثم عمل دورات لتطبيق هذا النظام تطبيقاً سليماً.

وعليه فمن أهم العوامل التي أدت إلى قصور نظام التكاليف الحالي في المصرف والحاجة إلى نظام جديد يواكب التغيرات الكبيرة في القطاع المصرفي ،زيادة نسبة الخدمات المقدمة للعملاء وتنوعها وزيادة المنافسة في المصارف في ظل انفتاح الأسواق، وزيادة نسبة التكاليف غير المباشرة .

وبتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف يتم استخدام الفرص المتاحة استخداماً أمثل، ويعتبر هذا النظام أداة فعالة لتقييم أداء كل فرد في المصرف، ويحفز نظام التكاليف المبني على الأنشطة إدارة المصرف إلى تنويع الخدمات المقدمة للعملاء وتطويرها.

إن هذا النظام يحقق العدالة في توزيع التكاليف غير المباشرة على الخدمات المقدمة للعملاء، ويتخلص من العشوائية في توزيع هذه التكاليف على الخدمات المصرفية، ويحدد كلفة الخدمة المقدمة للعملاء بالدقة المطلوبة، ويخفض تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء عن طريق التركيز على الأنشطة التي تعطي قيمة مضافة، والابتعاد عن الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة.

(2 - 2 - 10): خطوات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف

ان تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة لا يختلف في التطبيق عن نظم التكاليف الأخرى لأنه نظام محاسبي تكاليفي متكامل، حيث تكون نفس الإجراءات والخطوات التي يقوم عليها أي نظام محاسبي آخر.

ويرى (Horngren ,2007: 148) أن تصميم وتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة يمر بسبع مراحل أساسية هي:

1. تعريف هدف التكلفة .
2. تعريف التكاليف المباشرة في المنتج .
3. تحديد أساس التحميل .
4. تعريف التكاليف غير المباشرة .
5. حساب معدل التحميل.
6. حساب التكاليف غير المباشرة .
7. حساب إجمالي التكاليف للمنتج أو الخدمة .

ويؤكد (Drury, 2005 : 154) أن عملية تصميم نظام التكاليف المبني على الأنشطة تشتمل على المراحل الأربع التالية:

أولاً : تحديد الأنشطة

لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية لا بد من تحديد الأنشطة التي تمارس داخل المصرف وفهمها ومعرفتها، وعليه كلما زادت الأنشطة زاد

الأمر تعقيداً وصعوبة، فلا بد في البداية من دراسة المصرف والتعرف على طبيعة العمل داخل هذا المصرف وكيفية سير العمليات التشغيلية لتحديد الأنشطة، إذ تعتبر هذه المرحلة حجر الأساس لعملية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، وهي المرحلة الأكثر أهميةً وصعوبة، حيث يتطلب عدد كبير من الأفراد لفهم طبيعة الأنشطة التي يتم ممارستها لتقديم الخدمة المصرفية.

إن عدد الأنشطة في المصرف كبير فلا بد لمصمم النظام أن يعمل هذه الأنشطة في أوعية مع مراعاة تجانس الأنشطة في كل وعاء،وذلك لغايات التركيز على الأنشطة ذات القيمة مضافة والابتعاد عن الأنشطة التي لا تعطي قيمة.

ثانياً : تحديد تكلفة كل نشاط

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى على مصمم النظام تحديد تكلفة كل نشاط، حيث إن العديد من التكاليف يمكن أن تتبع مباشرة إلى الأنشطة ومنها تكاليف لايمكن تتبعها بشكل مباشر، فلا بد من مراعاة السبب والنتيجة لتوزيع هذه التكاليف على الأنشطة المختلفة.

بعض الموارد يتم استهلاكها من قبل عدة أنشطة حيث يتم تحميل كلفة هذه الموارد إلى الأنشطة عن طريق موجه الكلفة.

ثالثاً : تحديد مسبب التكلفة لكل نشاط

لا بد من تحديد مسبب التكلفة بعد تحديد تكلفة كل نشاط وهو وسيلة الربط بين تكلفة النشاط والمخرجات من الخدمات. وعند اختيار مسبب التكلفة يجب مراعاة ما يلي:

- يجب أن يرتبط مسبب كلفة النشاط برابط منطقي بمجمعات التكلفة.

- يجب أن يكون مسبب الكلفة للنشاط صحيحاً وسليماً وكلما كان مسبب التكلفة سليماً وصحيحاً كانت الدقة والصحة لنظام التكاليف المبني على الأنشطة، وبالتالي تتصف مدخلات ومخرجات هذا النظام بالدقة والشفافية.

رابعاً : تخصيص تكاليف الأنشطة

إن تخصيص تكاليف الأنشطة على المخرجات بالنسبة لحاجة كل منها في تنفيذ النشاط، حيث يقوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة بتحميل التكاليف على الأنشطة ومن ثم تحميلها على الخدمة النهائية.

وعليه لا بد من تحديد نسبة التحميل من موجهات التكلفة للمخرجات، وبذلك لا بد من اعتماد موجهات التكلفة كأساس لتحميل المخرجات النهائية بحصتها من مجمعات التكلفة.

وبعد ذلك يتم تحديد تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء والتي تتكون من العناصر التالية:

1. **كلفة المواد المباشرة:** وهي تعني ما تم صرفه من مواد للعملية المصرفية كل على حدة.
2. **كلفة العمل المباشر:** تحديد كلفة العمل المباشر لكل عملية مصرفية على حدة ومن السهل معرفة كلفة العمل المباشر.
3. **كلفة الأنشطة المستهلكة:** تتضمن الكلفة التي يتم تخصيصها من مجمعات التكلفة المختلفة، تحديد التكاليف غير المباشرة للعملية المصرفية مثل الخدمات الإضافية للعملاء.

(2 - 2 - 11) : تصميم أنموذج

من خلال المقابلات الشخصية التي قام بها الباحث مع عدد من موظفي المصارف تم تحليل الأداء الفعلي والمقدر لقطاعات الأعمال في المصرف.وكما أوضح العديد من الموظفين تم تقسيم المصرف إلى قطاعات الأعمال التالية :

1. قطاع الأعمال والمؤسسات.
2. قطاع الأفراد.
3. قطاع الخزينة والاستثمار.
4. قطاع الفروع الخارجية.
5. قطاع فائض حقوق الملكية.
6. قطاع الشركات التابعة والحليفة.

ومن خلال ما تم من مقابلات تم تعريف مركز التكلفة بأنه أصغر وحدة تنظيمية مؤقتة، يتم من خلالها تجميع النفقات أو الإيرادات بهدف قياس النتائج عند هذا المركز، أو إعادة توزيعها على النشاطات التي يتضمنها أو على مراكز أخرى. يتم تحديد مراكز التكلفة في المصرف بما ينسجم مع الهيكل التنظيمي مع وجود بعض حالات الاختلاف حيث يتم إيجاد مراكز تكلفة وهمية غير موجودة في الهيكل التنظيمي من أجل حصر بعض النفقات، إضافة إلى التخلي عن الهيكل التنظيمي في بعض الوحدات الإدارية عند تحديد مراكز التكلفة.

لقد أوضح مجموعة من السادة العاملين في البنك مبادىء تحديد مراكز الكلفة :

1. محاسبة المسؤولين عن هذه المراكز لمدى تحقيق الأرباح وضبط النفقات.
2. مراكز الخدمات المساندة تصنف عادة مراكز تكلفة.
3. الوحدات الإنتاجية تصنف غالباً مراكز ربحية وفي بعض الحالات تصنف مراكز كلفة.
4. فلسفة الإدارة وهدفها من نظام توزيع التكاليف يؤثر في تحديد هذه المراكز.
5. الهيكل التنظيمي للمصرف هو الأساس لتحديد مراكز الكلفة.

وعليه لا بد من تحديد مراكز التكلفة في المصرف؟ ومن خلال استعراض الهيكل التنظيمي للمصرف وبناءً على المبادىء المشار لها سابقاً ،فقد تم تقسيم المصرف إلى واحد وسبعين مركز تكلفة نعرض بعضا منها، :

1. الإدارة العليا.
2. إدارة التدقيق.
3. الإدارة المالية.
4. إدارة المخاطر.
5. معالجة الديون.
6. سياسات الائتمان.
7. مخاطر السوق و الائتمان و التشغيل.
8. إدارة المؤسسات.
9. إدارة الأفراد.
10. إدارة الشؤون الإدارية.
11. الخزينة.
12. الإدارة الدولية.
13. إدارة أنظمة وتكنولوجيا المعلومات.
14. إدارة العمليات المركزية.
15. الاعتمادات.

16. الحوالات.

17. الخدمات المساندة.

18. وحدة النفقات.

19. التسويات.

20. الخدمات المشتركة.

21. التدريب.

22. التخطيط والأبحاث.

كما سيتم تقسيم المصرف إلى قطاعات الأعمال التالية لمراكز الربحية:

قطاع الأعمال يشمل:

- مركز الشركات الكبرى.
- مركز المؤسسات المالية.
- إدارة تمويل الشركات.

قطاع الأفراد ويشمل:

- فروعاً داخل البلد.
- مركز قروض المشاريع الصغيرة.

قطاع الخزينة والاستثمار

قطاع فائض حقوق الملكية

قطاع الفروع الخارجية

قطاع الشركات التابعة

وبناء على رأي الذين تمت مقابلتهم وتوجيه الأسئلة لهم فقد أجمعوا بأن نظام التكاليف هو نظام منفصل عن نظام المحاسبة المالية، حيث يعتمد نظام التكاليف على بيانات مالية وبيانات غير مالية، وتشكل أغلبية الأنظمة في المصرف مصدر بيانات لنظام

محاسبة التكاليف مهما كانت هذه النظم، حيث إن هذه الأنظمة تعتبر مصدراً لبيانات نظام محاسبة التكاليف، وهي كما يلي:

1. النظام المحاسبي.
2. نظام شؤون الموظفين.
3. نظام الموجودات الثابتة.
4. نظام المستودعات.

حيث يعتمد على المعلومات المتوفرة من الأنظمة، وفي حال عدم توفرها يتم الاعتماد على أسس توزيع أخرى متاحة مع تعديل أسس التوزيع، حيث أنه كلما توفرت معلومات لدى الإدارة كان نظام محاسبة التكاليف يتمتع بدرجة عالية من الدقة حيث يتم بناء نظام تكاليف على جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على برامج الإكسل والأكسس.

إن نظام المحاسبة المالية يعمل على حصر النفقات الإدارية والعمومية ونفقات الموظفين والاستهلاكات على مستوى:

- الفروع بحيث تظهر نفقات كل مركز على حدة .
- مراكز الائتمان ومركز قروض المشاريع الصغيرة بحيث تظهر نفقات كل مركز على حدة.

إن مركز الاستثمار ومركز التجمعات التجارية تعامل كوحدات مستقلة، كما أن مركز التكلفة يظهر نفقات كل مركز تكلفة على حدة.

وإن هناك نفقات لا يمكن تحديدها بشكل مباشر من خلال الأنظمة المستخدمة وهي نفقات المواقع حيث يتم استخدام أسس توزيع من أجل توزيعها على مراكز التكلفة، كما يلي:

رواتب ومصاريف الموظفين

اسم الحساب	أساس توزيع نفقات الإدارة على مراكز التكلفة
الرواتب الأساسية	كلفة الرواتب
غلاء المعيشة	كلفة الرواتب
أجور عمال المياومة	مركز الخدمات الإدارية
العلاوات العائلية	كلفة الرواتب
علاوة التنقلات	كلفة الرواتب
العلاوات الفنية	يحمل التدقيق بالنفقة الفعلية والباقي لإدارة الأنظمة
علاوة أمناء الصناديق	تحمل لوحدة النقد المحلي والأجنبي
علاوة موظفي خارج المحافظة	تحمل لإدارة الشؤون الإدارية
المكافآت (الثالث عشروالرابع عشر)	تكلفة الرواتب
أجور الدوام الإضافي	مركز الخدمات الإدارية والأنظمة
تعويضات نهاية الخدمة	تكلفة الرواتب
ملابس المستخدمين	تحمل لمركز الخدمات الإدارية
التأمين على حياة الموظفين	تكلفة الرواتب
الخدمات الطبية	عدد الموظفين
تعويضات إجازات غير مستغلة	تكلفة الرواتب
مساهمة المصرف في الضمان الاجتماعي	تكلفة الرواتب
إيجارات مساكن الموظفين	تحمل لمركز حقوق الملكية
الإكراميات المقطوعة	الإدارة العليا

الاستهلاكات

اسم الحساب	أساس التوزيع على مراكز التكلفة
الأثاث	عدد الموظفين
القاصة	عدد الموظفين
الآلات	عدد الموظفين
الأجهزة الكهربائية	البنية التحتية **65**٪ و**35**٪ عدد الموظفين
الحاسوب	البنية التحتية **90**٪ و **10**٪عددالموظفين

المصاريف الإدارية والعمومية

اسم الحساب	أساس التوزيع على مراكز التكلفة
التبرعات	العلاقات العامة
الدعاية والإعلان	رصيد فعلي
السفر والضيافة	عدد الموظفين
كتب وصحف	عدد الموظفين
أجور نقل النقد والبريد	**75**٪ قطاع الأفراد والباقي قطاع الأعمال
أتعاب مدققي الحسابات	حقوق الملكية
الإصلاح والصيانة	عدد الموظفين
نفقات الهاتف	عدد الموظفين
اللوازم والقرطاسية	عدد الموظفين
الاجتماعات	عدد الموظفين
نفقات حوافز العملاء	على الرصيد الفعلي
نفقات الاحتفالات	الإدارة العليا
رسوم حكومية	عدد الموظفين
التأمين	عدد الموظفين

مصاريف المواقع

اسم الحساب	أساس التوزيع على مراكز التكلفة
الكهرباء	المساحة
المياه	عدد الموظفين
النظافة	المساحة
المحروقات	المساحة
الإيجار	إيجارات مقدرة
الديكور	المساحة

مصاريف أخرى

اسم الحساب	أساس التوزيع على مراكز التكلفة
نفقات الخدمات المصرفية	حقوق الملكية
نفقات اجتماع مجلس الإدارة	حقوق الملكية
ديون معدومة	حقوق الملكية

أما أسس توزيع تكلفة مراكز التكلفة فهذه أهمها

المركز	أساس التوزيع على مراكز التكلفة
الإدارة العليا	35٪إجمالي الإيرادات +30٪عدد الموظفين والباقي لقطاع فروع الأعمال
مركز التدريب	عدد الموظفين
مركز الموارد البشرية	عدد الموظفين
الإدارة المالية	30٪عدد الموظفين +45٪ عدد الحسابات والباقي لقطاع المؤسسات والأفراد
مركز الخدمات الإدارية	عدد الموظفين
الخزينة	قطاع الخزينة
الخدمات المساندة	عدد الموظفين
معالجة الشيكات	عدد الشيكات
الرواتب والفواتير	قطاع الأفراد
معالجة الديون	بناء على معالجة الديون
إدارة الأفراد	قطاع الأفراد
مركز القروض الشخصية	قطاع الفروع
الحوالات	قطاع الأفراد
إدارة التحصيل	قطاع الأفراد
التجارة الدولية	70٪قطاع الأعمال والمؤسسات +30٪قطاع الأفراد
الاعتمادات	قطاع الأعمال والمؤسسات
التسهيلات	قطاع الأعمال والمؤسسات
الكمبيالات	قطاع الأفراد

(2 - 2 - 12): معوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة والانتقادات الموجهة إليه

إن من أهم المشكلات التي تواجه تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة عدم توفر البيانات والمعلومات التفصيلية المطلوبة لتكون مدخلات لمدخل التكلفة على أساس النشاط، وإن تطبيق هذا النظام يحتاج إلى معلومات وبيانات تفصيلية كثيرة يصعب الحصول عليها في كثير من الأحيان (عبد الغني، 2005: 79)

كلفة النظام والجهد المطلوب لتطبيقه

يحتاج تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة إلى تكاليف عالية وجهد كبير للتطبيق مما عزف كثير من إدارات الشركات عن التطبيق.

عدم رغبة العاملين بالتغيير

سيواجه تطبيق هذا النظام عدم رغبة عدد من العاملين بالتغيير من النظام التقليدي إلى نظام التكاليف المبني على الأنشطة، وبالعكس سيتم التمسك بالنظام التقليدي بسبب سهولة تطبيقه و الخوف من عدم فهم تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

عدم وعي الإدارة ومحاسبي التكاليف بأهمية نظام التكاليف المبني على الأنشطة

ما زال الكثير من إدارات المنشآت تجهل فوائد ومزايا تطبيق هذا النظام، لذلك ستتجه الإدارة إلى عدم تطبيق النظام لجهلهم بفوائده ومزاياه.

عدم رغبة الإدارة في تغيير النظام التقليدي

قد لا يكون لدى الإدارة رغبة في تغيير النظام التقليدي لقناعتها بنتائجه وما يوفر لها من بيانات ومعلومات.

الوقت والجهد والمال

يستغرق تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة الوقت الكبير والجهد من العاملين والمال، مما يستدعي من إدارات المنشآت التفكير جلياً قبل التطبيق.

عدم القدرة على الاختيار السليم لمسببات التكلفة

يعتمد كفاءة تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة على الاختيار السليم لمسببات التكلفة وهذا ليس بالأمر البسيط، إذ يحتاج إلى دقة في تحديد أفضل مسبب لتكلفة النشاط.

(2 - 3): الدراسات السابقة

لم يتطرق الكثير من الباحثين إلى دراسة أنظمة التكاليف المبني على الأنشطة في مجال المصارف العاملة في الأردن، إلا أن كثيراً من الدراسات تناولت الموضوع من جوانب أخرى كثيرة.

- **دراسة (شاكر، 2002) بعنوان "مضامين استخدام نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة ABC لتخفيض التكاليف في مؤسسات التأمين"**. هدفت إلى توضيح مدى استخدام شركات التأمين الأردنية لنظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة لأغراض تخفيض التكلفة وتخطيطها والرقابة عليها وبيان المعوقات التي تحول دون التطبيق وبيان مضامين مثل هذا التطبيق والمنافع التي يمكن أن يجنيها للشركات المطبقة لهذا النظام.وقد توصل

الباحث إلى إمكانية استخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة في شركات التأمين، ومن خلال تطبيق النظام يمكن تخفيض أو إلغاء أو تحسين تكلفة النشاط، وإمكانية توفير المعلومات الضرورية لتطبيق النظام في شركات التأمين، وإمكانية تشخيص وتحليل الأنشطة على أساس التكلفة العالية والمنفعة العالية والمنفعة المنخفضة والتكلفة المنخفضة، وقد تم إعداد استبانة وزعت على جميع شركات التأمين الأردنية وعددها ست وعشرون شركة لاختبار مدى صحة الفرضيات ، وقد جرت دراسة ميدانية في إحدى شركات التأمين الأردنية بهدف تخفيض التكاليف فيها واختبار صحة الفرضية .

وقد أوصى الباحث بتوفير السجلات التي تمكن من حفظ البيانات والمعلومات الضرورية على أساس الأنشطة وتطوير قاعدة البيانات الخاصة بالأنشطة والتكاليف وتوفير الدعم المالي اللازم لبعض الأنشطة التي كان الإنفاق عليها ضئيلاً والعمل على توعية مؤسسات الأعمال من خلال المؤسسات الأكاديمية والجمعيات ومراكز البحوث ذات العلاقة، وضرورة قيام الشركات في القطاعات الأخرى بمحاولة تطبيق هذه التقنية والاستفادة من مزاياه الإيجابية.

- **دراسة (ميدة، 2005) بعنوان " نموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط في مجال المسؤولية الاجتماعية** ". هدفت إلى شرح مفهوم نظام التكلفة على أساس النشاط وتحديد دوافع مراعاة المسؤولية الاجتماعية وأسبابها عند تطبيقه وتحديد دقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وتجميع الأنشطة التي تمارسها الوحدة الاقتصادية وتبويبها وفقاً لمسؤوليتها الاجتماعية وتحديد مراكز الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها الوحدة الاقتصادية وتحديد مسببات الأنشطة الاجتماعية ومن ثم تصميم نموذج مقترح لتخصيص تكاليف الأنشطة

الاجتماعية على مراكز النشاط الاقتصادي بالوحدة الاقتصادية وعرض التقارير المقترحة كمخرجات لنظام التكاليف على أساس النشاط في مجال المسؤولية الاجتماعية. ونبعت أهمية البحث من محاولة الباحث إلى توسيع نطاق نظام التكاليف المبني على الأنشطة بإضافة بعد جديد، وهو البعد الذي يقابل ممارسة الوحدات الاقتصادية لمسؤوليتها وأنشطتها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة المحيطة بها، حيث كانت عينة الدراسة البيئة الصناعية في دمشق. وقد أوصى الباحث بأن تبني محاسب التكاليف في كل وحدة اقتصادية مسؤولية تصميم نظام التكلفة على أساس النشاط وتطبيقه في مجال المسؤولية الاجتماعية بهدف تقديم معلومات أكثر دقة عن تكاليف الأداء الإجتماعي ومنافعه والربط بين نظام التكاليف على أساس النشاط في مجال المسؤولية الاجتماعية ونظام التكاليف الرئيس المطبق في الوحدة الاقتصادية، وتقوم الوحدات الاقتصادية بإدراج جزء إضافي يتكون من مجموعة من التقارير التي تفصح عن الأداء الإجتماعي ضمن تقرير متابعة تنفيذ الموازنات التخطيطية وتقييم الأداء وأن تسعى الجامعات بتطوير مناهج الدراسة في كليات الاقتصاد والإدارة كي تشتمل على دراسة نظم محاسبة التكاليف المتطورة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

- دراسة (Essam,2005) بعنوان An Application of activity Based Budgeting in shared service Departments and Its perceived Benefits and Barriers under low – IT Environment condition:". هدفت إلى دراسة الإحتمالات والفوائد والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق الموازنات على أساس الأنشطة ABB في بيئة تفتقر إلى نظم معلومات متطور وعليه يتم معرفة أهمية هذا النظام وما هي المشاكل والمعوقات التي تواجه النظام. وقد توصلت الدراسة إن نظم المحاسبة الإدارية الحديثة لها فوائد ولكنها تحتاج إلى تسهيلات معينة حتى تصبح متاحة ونظام الموازنات المبني على الأنشطة هو نظام

مفيد في إدارة الأقسام الخدماتية المشتركة عن طريق توفير رؤى أعمق على القدرة على توفير الموارد أفضل من أي نظام موازنة تقليدي. وقد أوصى الباحث بالاستفادة من فوائد هذا النظام ومواجهة الصعوبات التي تواجه التطبيق، وإجبار العاملين لتطبيق هذا النظام وإن هذا النظام يحتاج إلى بيئة متطورة وإلى نظم متطورة للتطبيق.

- **دراسة (Moll,2005) بعنوان** "Activity Based Costing in New Zealand". هدفت إلى التعرف على الاختلافات بصفات المنظمات التي تستخدم نظام التكاليف المبني على الأنشطة والتي لا تستخدم هذا النظام وإيضاح خصائص الشركات التي تتبنى هذا النظام والأسباب التي منعت شركات مماثلة من تطبيق هذا النظام وتحديد العلاقة بين النظام وعمل الشركة ، ومن النتائج التي تبرز أن المنشآت التي تستخدم نظام التكاليف المبني على الأنشطة يتمتع بميزة تنافسية بين مثيلاتها من المنشآت ، وأن نظام التكاليف المبني على الأنشطة مفيد في بيئة الشركات في نيوزلاندا . وأوصى الباحث بالاهتمام بالنظام من خلال التعرف على فوائده ومعوقات التطبيق ويجب أن يرتبط نظام التكاليف المبني على الأنشطة بإستراتيجية الشركة، لما لهذا النظام من فوائد في حصر تكلفة الخدمة أو المنتج بشكل دقيق وبالتالي تسعير المنتج الدقيق، وأن بيئة الشركات في نيوزلاندا بيئة خصبة لظهور هذا النظام في هذه الشركات، وأن الشركات التي تطبق هذا النظام لها خصائص عن غيرها من الشركات في دقة التكاليف ودقة التسعير.

- **دراسة (عبد الغني، 2005) بعنوان " إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في قطاع الخدمات الأردني "**. هدفت إلى البحث في إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في قطاع الخدمات الأردني وتحديداً في المؤسسات التعليمية الجامعية من خلال

الوقوف على مدى ملاءمة البيئة ومدى توافر شروط تطبيق هذا النظام لدى تلك المؤسسات ومعرفة أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيق النظام، والمزايا التي يمكن أن تتحقق في حال تطبيقه ، حيث يتكون مجتمع البحث من المؤسسات التعليمية الجامعية الأردنية المتمثلة بالجامعات وكليات المجتمع التي تنتمي للقطاعين العام والخاص لسنة 2004 وعددها ثمان وأربعون مؤسسة منها واحدة وعشرون جامعة وسبع وعشرون كلية مجتمع . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة من خلال توفر مقومات التطبيق؛ وتطبيقه في المؤسسات التعليمية والتي تمثلت في تعقد وتطور عملية إنتاج الخدمة، ووجود المنافسة، وعدم توفر أنظمة محاسبية سليمة لدى تلك المؤسسات، وعدم تفسير ربحية الخدمات المنتجة؛ عدم وجود أي معوقات تحول دون تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المؤسسات التعليمية الجامعية، على الرغم من وجود معوقين إداريين أساسيين يتمثلان في عدم رغبة الإدارة في تغيير النظام القائم لديها لارتفاع تكاليف هذا النظام، وصعوبة تحديد الوقت المستغرق في كل نشاط للموظف الذي يعمل في عدة أنشطة وبشكل متفاوت. وتحقيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة مزايا للمؤسسة المطبق فيها.

- **دراسة (حلس، 2006) بعنوان " نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات"**. هدفت إلى استخدام مدخل المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط في مجال قياس وترشيد تكلفة الخدمات التعليمية وتوفير المعلومات اللازمة في مجال ترشيد القرارات الإدارية وتحديد أسعار تلك الخدمات في الجامعات على أسس موضوعية دقيقة، ويندرج تحت هذا الهدف دراسة وتحليل نظام تكاليف الأنشطة من حيث مفهومه ومقوماته

وخصائصه واستخداماته؛ ودراسة أهم مشكلات قياس وترشيد التكاليف في مجال الخدمات التعليمية؛ و بيان مدى إمكانية استخدام نظام تكاليف الأنشطة في علاج هذه المشكلات ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات اللازمة لتسعير تلك الخدمات ، وقد كانت عينة الدراسة الجامعة الإسلامية غزة . هذا وقد أوصى الباحث بأنه يمكن التغلب على المشكلات المرتبطة باستخدام الطرق التقليدية لتخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة وذلك باستخدام نظام تكاليف الأنشطة في استخراج معدلات تكلفة لكل نشاط على حسب محركات التكلفة المناسبة لكل منها ويتطلب العمل بهذا المدخل تقسيم أنشطة الخدمات التعليمية إلى مجموعة متجانسة من الأنشطة واختيار محركات التكاليف المناسبة لكل منها مع الأخذ بعين الاعتبار نسب تبادل الخدمات بين الأنشطة المختلفة، وأيضا إمكانية التغلب على مشكلة التحميل الرأسمالي ،عن طريق قياس وتحميل تكلفة الأصول الثابتة بالجامعات ضمن تكاليف الخدمات التعليمية واختبار طريقة الإستهلاك التي تتناسب مع عامل التقادم لبعض الأجهزة في الجامعات. وفي إطار تسعير الخدمات التعليمية أوضحت الدراسة أن التسعير على أساس بيانات التكاليف تفيد كلا من إدارة الجامعة والمتعاملين معها وبما يساهم في زيادة الوعي التكاليفي، وتحليل ودراسة العوامل السوقية المؤثرة على أسعار الخدمات المقدمة وتحليل عناصر التكاليف فإنه يمكن تحديد أسعار الخدمات التعليمية بدرجة عالية من الدقة والموضوعية، على أن يتم مراجعة تلك الأسعار بصورة دورية من قبل المسؤولين، مما يساهم في رقابة وترشيد عناصر التكاليف واستغلال الطاقات والموارد المتاحة.

- دراسة (زريقي، 2006) بعنوان **"إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في تقييم ربحية العملاء في الشركات التجارية الأردنية العاملة في قطاع الأدوية: دراسة ميدانية"**.

هدفت إلى إمكانية استخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة في تقييم ربحية العملاء في الشركات التجارية الأردنية العاملة في قطاع الأدوية ، ويتكون مجتمع الدراسة من مديري المبيعات والمديرين الماليين في شركات الأدوية في الأردن لعام 2005 والبالغ عددهم ثمانية وثلاثين فرداً موزعين على تسعة عشر مدير مبيعات وتسعة عشر مديراً مالياً. وقد توصل الباحث إلى ضرورة قيام الشركات الأردنية العاملة في قطاع الأدوية بتطبيق هذا النظام لما يوفر من منافع ومزايا لها والعمل على تدريب العاملين في أقسام المحاسبة على كيفية تطبيق النظام والعمل على توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في الشركات الأردنية العاملة في قطاع الأدوية، وأوضح بأن تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة يوفر أساساً لتقييم ربحية العميل، وأن الشركات الأردنية العاملة في قطاع الأدوية تملك المقومات الأساسية لتطبيق هذا النظام، كما يساعد المنشأة على تسعير المنتجات وقياس ربحية الأقسام المختلفة لحساب هامش الربح المطلوب.

- دراسة (النجار، 2007) بعنوان " **تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في القطاع الصناعي الأردني**". هدفت إلى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في مصنع رم علاء الدين وبناء نماذج لثلاثة مصانع أردنية أخرى شركات مساهمة عامة وهي: الشركة العربية لصناعة المواسير، وشركة مصانع الزيوت النباتية، شركة الاتحاد للصناعات المتطورة. بالإضافة إلى تخفيض حجم الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج ،ومحاولة التخلص منها بقدر المستطاع ،أي لا تنتج عنها أي إضافة لقيمة المنتج من وجهة نظر المستهلك وتخفيض حجم العمالة ذات السعر العالي والتي يمكن استبدالها أو الاستعاضة

عنها وتخفيض عدد الوحدات المعيبة من الإنتاج والتي تزيد عن الحد المسموح به ومعرفة ذلك لتلافيه. وأوصى الباحث على العمل على إقناع الإدارات العليا بأهمية نظام الأنشطة والفوائد التي تعود عليهم، ودعوة الجامعات إلى زيادة الاهتمام بشرح هذا النظام في مناهجها التعليمية، وعقد دورات تدريبية للمديرين الماليين ومحاسبي التكاليف، ووضع مجموعة من الحلول المناسبة للتغلب على معوقات تطبيق هذا النظام، وتطبيق هذا النظام بشكل متوازٍ مع الطرق التقليدية لفترة من الزمن إلى أن يتم التأكد من ملاءمته وصلاحيته ليعتمد ويطبق بشكل منفرد.

- **دراسة (زيود، 2007) بعنوان " القياس المحاسبي لتكلفة الخدمات المصرفية ـ المصرف الصناعي السوري فرع اللاذقية**". هدفت إلى إيضاح كيفية استخدام محاسبة التكاليف في قطاع المصارف من خلال التعرف بطبيعة نظام محاسبة التكاليف ومقوماتها في المصارف، وتقديم دراسة تطبيقية على المصرف الصناعي السوري فرع اللاذقية ، لبيان كيفية قياس تكلفة الخدمات المصرفية وبيان أهمية قياس تكاليف الخدمة المصرفية في اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة في المصرف، ودراستها وتحليلها والربط بين القياس المحاسبي للتكلفة وبين إمكانية تطوير الخدمات المصرفية، من خلال تخفيض تكاليفها في المصرف الصناعي السوري فرع اللاذقية. وقد أوصى الباحث باستخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصرف لأنه نظام فعال لقياس التكاليف في المنشآت المصرفية ، مما يزيد من قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة وخاصة فيما يتعلق بتطوير الخدمات المصرفية وتحديثها وتخفيض تكلفتها بما يخدم التطوير والتحديث في القطاع المصرفي ،وهذا يحتاج إلى نظام جيد وتوافر بيانات محاسبية وإحصائية كافية عن نشاط المصرف ، تمثل المدخلات الأساسية لنظام محاسبة

التكاليف من جهة وقدرة الجهات الإدارية على الاستفادة من مخرجات النظام من جهة أخرى.

- **دراسة (الشمري، 2007) بعنوان " The Adoption of the Activity Based costing system (ABC)in the Jordanian Banking Sector ".** هدفت إلى التحقق من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في القطاع المصرفي الأردني ، والتي توزع التكاليف على أساس النشاط ، وتم إرسال الاستبانة إلى تسعة عشر مصرفاً وهي ما تمثل 80% من العينة. بالإضافة إلى التحقق إلى أي مدى يتبنى القطاع المصرفي نظام التكاليف المبني على الأنشطة والتحقق في أثر العوامل التنظيمية والتكنولوجية المستهدفة على مستوى اتخاذ تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، حيث إن تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة هو المبادرة النموذجية التي يمكن أن تعزز القدرة التنافسية لهذه المصارف محلياً ودولياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن البنوك لا تعتمد نظام التكاليف المبني على الأنشطة، ولكنهم يرغبون في تطبيقها، وهم في صدد تحديد نطاق المشروع وأهدافه وجمع البيانات والأنشطة وبرامج تحليل التكلفة. وقد أوصى الباحث على المحاسبين الإداريين فهم النظام وكيفية المبادرات الحديثة كاستخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة مجتمعة مع الإستراتيجية الشاملة للبنك وكيفية إدارتها لتحقيق أقصى قدر ممكن من المنافع للبنك ، وعلى المدير المالي للبنك فهم نظام التكاليف المبني على الأنشطة حتى يتمكن من فهم المعلومات الناتجة من النظام من حيث التكلفة عند اتخاذ القرارات الهامة، مثل تحديد الأسعار وتحليل ربحية العميل، وعلى المديرين التوجه للتركيز الإستراتيجي للخدمة وخفض التكاليف .

- دراسة (أبو مغلي، 2008) بعنوان **"أثر تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) على تعظيم الربحية دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمحافظة العاصمة عمان".**

هدفت إلى استكشاف الفرص المتوفرة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المستشفيات الخاصة العاملة بمحافظة العاصمة عمان، وما إذا كانت هنالك معوقات تحول دون تطبيق هذا النظام، ومن هنا فإن النتائج ستخدم المستثمرين في تلك المستشفيات وبقدر يساهم في تعظيم العائد على إستثماراتهم الموظفة منها وأيضاً ستخدم المواطنين المنتفعين من تلك الخدمات لبحث توفر الفرص المناسبة لإستمرارية تلك المستشفيات ويشجعها على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها لهم وبشكل يخدم الاقتصاد الوطني حيث يعتبر القطاع الصحي مصدراً هاماً للإيراد الداعم لهذا الاقتصاد. وقد توصلت الدراسة إلى عجز أنظمة التكاليف التقليدية عن معالجة التكاليف غير المباشرة من حيث آلية تخصيصها على الخدمات النهائية المقدمة للمرضى، بشكل يؤدي إلى احتساب تكلفة الخدمة المقدمة بشكل غير دقيق وبالتالي يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة. وتوفر الشروط اللازمة لتطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة في المستشفيات الخاصة العاملة بمحافظة العاصمة عمان والتي تتمثل بشدة المنافسة والقدرة على التخلص من الأعباء الإضافية وتحديد الخدمات الصحية التي تعطي قيمة مضافة والتخلص من الخدمات الصحية التي لا تعطي قيمة مضافة. وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة من ذوي الاختصاص بحيث يكونون قادرين على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة بشكل فعال، مع توفير التدريب اللازم لهم. وضرورة تدريب وتأهيل القائمين على إدارة هذه المستشفيات على القيام بالمهام الإدارية والمالية لدراسة وفهم البيانات المالية بشكل دقيق وسليم، وضرورة العمل على إقناع إدارات المستشفيات وصانعي القرار بجدوى تطبيق هذا

النظام وأثره على تحسين آلية استخدام الموارد المتاحة في ظل تدريب العاملين فيها على المفاهيم الأساسية لتطبيقه.

- دراسة (هديب، 2008) بعنوان "**قياس مدى تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة لدى الشركات الصناعية في الأردن وبيان علاقة تطبيق هذا النظام وتحسن مستوى الأداء المالي لهذه الشركات**". هدفت إلى التعرف على مدى انتشار تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة لدى الشركات الصناعية في الأردن، من خلال تطوير نموذج مقترح للقياس، وبيان العلاقة بين تطبيق هذا النظام وتحسن الأداء المالي لهذه الشركات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها،أن عدد الشركات الصناعية العاملة في الأردن المطبقة للنظام ستَ عشرةَ شركة جميعها شركات مساهمة عامة ، حيث كانت عينة الدراسة جميع الشركات الصناعية في الأردن . وقد أوصى الباحث بضرورة إجراء تحولات جذرية لأوضاع الشركات لتتمكن من إستيعاب التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتجددة ، وتطبيق أنظمة التكاليف الحديثة لأهميتها في المرحلة الراهنة ،وبالتالي استخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة لأنه يوفر بيانات ومعلومات تعتمد عليها الإدارة في ترشيد قراراتها، وعلى الشركات التي تواجه صعوبات في تطبيق النظام إزالة الصعوبات كافة ،والعمل على تطوير الأنظمة المحاسبية مما ينعكس على الواقع الفعلي على أدائها المالي.

(2 - 4) : ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مدى تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية بشكل عام، وإن ما يميز هذه الدراسة بكونها أول دراسة على حد علم الباحث تناولت البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية ومدى ملاءمة هذه البنية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، إضافة إلى أن الباحث سوف يبحث بمتغيرات جديدة منها أن العاملين في المصارف التجارية الأردنية لا يدركون مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة ولا يتمتع الأفراد العاملون بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية المرتبطة بهذا النظام، وإن النظام المحاسبي غير ملائم لتطبيقه ولا يوجد دعم من الإدارة لتطبيق النظام ، ولاتوجد معوقات في البنية التحتية من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، إن جميع هذه المتغيرات لم يتطرق لها الباحثون بالدراسات السابقة، حيث إن هذه الدراسة تناولت البنية التحتية بشكل مفصل وعلاقتها في مدى التطبيق وما لها من دور كبير في نجاح تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الأردنية ، حيث تم التعرف على مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة ومقومات تطبيقه، والتعرف على معوقات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف الأردنية ، والتعرف على مدى ملاءمة البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ، ومعرفة مدى دعم الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمــــة
(3 - 2): منهجية الدراسة
(3 - 3): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
(3 - 4): المعالجة الإحصائية المستخدمة
(3 - 5): ثبات أداة الدراسة

(3 - 1): المقدمــــة

يتناول هذا الفصل التعرف على مجتمع الدراسة وعينّتها وأساليب جمع البيانات وكيفية اختيار عينة الدراسة إذ تم اختيارها من ذوي الخبرة العالية والأكثر كفاءة، لتحظى هذه الدراسة بأكبر قدر ممكن من المعلومات والفائدة وليتم التوصل إلى نتائج هذه الدراسة بأكبر قدر ممكن من الدقة.

(3 - 2): منهجية الدراسة

(3 - 2 - 1): مجتمع الدراسة وعينّته.

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاثة وعشرين مصرفاً وفقاً لبيانات المصرف المركزي لعام **2009** وتتمثل عينة الدراسة من أربعة عشر مصرفاً من المصارف التجارية في الأردن وتمثل ما نسبته 61% من مجتمع الدراسة وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً ، وشملت عينة الدراسة العاملين بأقسام محاسبة التكاليف كافة وأقسام الإدارة المتعلقة بذلك في تلك المصارف، والجدول (**3 - 1**) يوضح المصارف التجارية عينة الدراسة.

(3 - 1)

المصارف التجارية في الأردن عينة الدراسة

ت	المصرف	ت	المصرف
1	المصرف الأهلي الأردني	8	كابيتال بنك
2	المصرف التجاري الأردني	9	HSBC
3	مصرف الإسكان للتجارة والتمويل	10	مصرف المؤسسة المصرفية
4	المصرف الإسلامي الأردني	11	المصرف العربي الإسلامي
5	مصرف سوسيته جنرال	12	المصرف الأردني الكويتي
6	المصرف العقاري المصري	13	المصرف الإستثماري
7	المصرف العربي	14	مصرف الأردن

(3 - 2 - 2) : أسلوب جمع البيانات

البيانات الثانوية : تم جمع البيانات من خلال الكتب والدوريات المتوفرة في المكتبات بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وأي بيانات أخرى متوفرة على شبكة الإنترنت.

البيانات الأولية : حيث تم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبانة التي تم إعدادها وتصميمها وفقاً لأغراض وأهداف وفرضيات البحث.

(3 - 3): البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 - 2) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة و التخصص العلمي ومدى الحصول على شهادة مهنية و نوع الشهادة المهنية).

جدول (3 - 2)

وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	11	13.4
		بكالوريوس	63	76.8
		ماجستير	8	9.8
		دكتوراه	—	—
2	سنوات الخبرة	من 1.5 سنوات	44	53.7
		من 6.10 سنوات	22	26.7
		من 11.15 سنوات	8	9.8
		أكثر من 16 سنة	8	9.8
3	التخصص العلمي	محاسبة	45	54.9
		إدارة أعمال	15	18.3
		مالية ومصرفية أو تمويل	16	19.5
		أخرى	6	7.3
4	الحصول على شهادة مهنية	نعم	11	13.4
		لا	71	86.6
5	نوع الشهادة المهنية	CPA	1	1.2
		CMA	7	8.6
		JCPA	1	1.2
		أخرى	4	4.9
		غير المستجيبين	69	84.1

يشير الجدول (**3 - 2**) إلى نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح أن **86.6%** من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس فأكثر وهو ما يعكس الاهتمام العالي من قبل المصارف التجارية الأردنية على المتعلمين من حملة درجة البكالوريوس فأعلى. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن اغلبية المستجيبين من أفراد عينة الدراسة هم من الذين لديهم خبرة تتراوح من سنة واحدة إلى عشر سنوات وبنسبة بلغت **80.4%**. وبالنسبة للتخصص العلمي فقد بينت النتائج ان أغلبية المستجيبين هم من الاختصاصات المرتبطة بالعلوم الإدارية المحاسبية والمالية المصرفية وبنسبة **92.7%**. وما يرتبط بالمستجيبين الحاصلين على شهادة مهنية فقد تبين أن ما نسبته **13.4%** من عينة الدراسة حاصلون على شهادات مهنية، وبنفس السياق بينت النتائج المعروضة بالجدول (**3 - 2**) أن **13.4%** من المستجيبين هم مجمل الحاصلين على شهادات مهنية مقسمة على النحو التالي: **1.2%** حاصلون على شهادة الـ **CPA** ؛ و**8.6%** حاصلون على شهادة الـ **CMA** ؛ و **1.2%** حاصلون على شهادة **JCPA**، و **2.4%** حاصلون على شهادات أخرى.

(3 - 4): المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على اسئلة الاستبانة المختلفة:

- معامل **Cronbach Alpha** للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- اختبار **T** لعينة واحدة.
- مستوى التوفر، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من **1** – أقل من **2.33**

والدرجة المتوسطة من **2.33** – **3.66**

والدرجة المرتفعة من **3.67** فأكثر.

(3 - 5) : ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب **Cronbach Alpha**. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة **Alpha** لكن من الناحية التطبيقية يعد (**Alpha ≥ 0.60**) مقبولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. (**Sekaran, 2003**). انظر الجدول (**3 - 3**).

الجدول (**3 - 3**)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

	الرقم	البعد	قيمة (α)ألفا
البنية التحتية لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة	1	إدراك العاملين	81.1
	2	الكفاءة العالية للعاملين	74.2
	3	توفر النظام المحاسبي	77.3
	4	دعم الإدارة	77.2
	5	المعوقات	73.7
الاستبانة ككل			79.8

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (**Sekaran, 2003**). حيث يتضح من الجدول (**3 - 3**) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة كان لمتغير إدراك العاملين وبمقدار هو (**81.1**)، يليه مباشرة بعد توفر النظام المحاسبي بقيمة (**77.3**). و يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات فيما يتعلق في البنية التحتية لتطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، كان لبعد

المعوقات بقيمة (**73.7**). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج الـتي يمكـن أن تـسفر عنهـا الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4 - 1) : المقدمـــــة

(4 - 2) : الإجابة عن أسئلة الدراسة

(4 - 3) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمـــــة

سوف يقوم الباحث في هذا الفصل بتحليل الإجابة عن أسئلة هذه الدراسة واختبار فرضيات الدراسة من خلال توزيع الاستبانة إلى الأشخاص المعنيين في هذا القطاع المصرفي ومقابلة المديرين الماليين لبعض هذه المصارف ودراسة هذه الإجابات وتحليلها إلى أرقام، للوصول إلى حقيقة الوضع فيما يتعلق في البنية التحتية في المصارف التجارية الأردنية، حيث يتم العمل على تحليل كل فرضية على حدة والتوصل إلى النتيجة لكل فرضية بشكل تفصيلي وتحليلها.وعليه يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال الاستبانة والمقابلات التي أجريت من قبل الباحث.

(4 - 2): الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: هل تتوفر في المصارف التجارية الأردنية البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بتجزئته إلى مجموعة من الاسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الاول: هل يدرك العاملون في المصارف التجارية الأردنية مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة ؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الإدراك، كما هو موضح بالجدول (4 ــ 1).

جدول (4ـ1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى إدراك مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة

الرقم	إدراك مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الإدراك
1	يدرك العاملون في المصرف فوائد ومميزات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة على العملية المصرفية .	3.27	0.94	5	متوسط
2	يحمل نظام التكاليف المبني على الأنشطة التكاليف غير المباشرة على الأنشطة ومن ثم يتم تحميل تكلفة النشاط على الخدمات .	3.78	0.74	4	مرتفع
3	يؤدي استخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة إلى احتساب تكلفة العملاء بدقة .	4.15	0.77	2	مرتفع
4	يقوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة بتسعير الخدمات المصرفية بشكل دقيق .	4.21	0.80	1	مرتفع
5	يهتم نظام التكاليف المبني على الأنشطة بسبب حدوث التكلفة .	4.15	0.90	2	مرتفع
6	تشكل التكاليف غير المباشرة جانباً هاماً من تكلفة الخدمات المصرفية .	3.98	0.75	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.92	0.52		مرتفع

يشير الجدول (4ـ1) الى مستوى إدراك مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.27 ـ 4.21)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى إدراك مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية البالغ (3.92). حيث جاءت الفقرة التي تنص على "يقوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة بتسعير الخدمات المصرفية بشكل دقيق" في المرتبة

الاولى بمتوسط حسابي (**4.21**) وانحراف معياري بلغ (**0.80**) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وتؤكد هذه النتيجة أن نظام التكاليف المبني على الأنشطة يخدم العملية المصرفية بشكل كبير، حيث يقوم بتسعير الخدمات المصرفية بشكل دقيق مما ينعكس إيجاباً على تسعير الخدمات المصرفية بشكل جيد. فيما حصلت فقرة "يدرك العاملون في المصرف فوائد ومميزات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة على العملية المصرفية " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (**3.27**) وانحراف معياري بلغ (**0.94**) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

ويعني ذلك أن العاملين في المصرف لا يدركون فوائد ومميزات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة وكثير من العاملين في المصرف لا يرغبون بتغير النظام التقليدي إلى نظام التكاليف المبني على الأنشطة ،لجهلهم بفوائد ومميزات تطبيق هذا النظام في المصارف التجارية الأردنية، وبشكل عام يتبين أن مستوى إدراك مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية كان مرتفعاً.

السؤال الفرعي الثاني: هل الأفراد العاملون في المصارف التجارية الأردنية يتمتعون بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية المتعلقة بنظام التكاليف المبني على الأنشطة؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الكفاءة، كما هو موضح بالجدول (**4ـــ2**).

جدول (4 ـ 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تمتع العاملين في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة عالية من المؤهلات المتعلقة بنظام التكاليف المبني على الأنشطة

الرقم	تمتع العاملين بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التمتع
7	العاملون في المصرف على دراية بكيفية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	3.01	0.87	5	متوسط
8	يوجد في المصرف قسم متخصص لتحديد تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء	3.83	0.72	3	مرتفع
9	مزايا وفوائد تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة تبرر تطبيقه	4.01	0.68	1	مرتفع
10	مزايا وفوائد تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة تجعل تكلفة تطبيقه مناسبة	3.96	0.73	2	مرتفع
11	يملك الأفراد العاملون في المصرف الخبرات الكافية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	3.22	0.82	4	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.61	0.44	متوسط	

يشير الجدول (4 ـ 2) الى مستوى تمتع العاملين في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية المتعلقة بنظام التكاليف المبني على الأنشطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.01 ـ 4.01)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى تمتع العاملين في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية المتعلقة بنظام التكاليف المبني على الأنشطة البالغ (3.61). و جاءت الفقرة التي تنص على " مزايا وفوائد تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة تبرر تطبيقه" في المرتبة الاولى

بمتوسط حسابي (**4.01**) وانحراف معياري بلغ (**0.68**) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

وتؤكد هذه النتيجة أن مزايا وفوائد تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة تبرر تطبيقه، وتجعل تكلفة تطبيقه، مناسبة بالنسبة للفوائد التي يجنيها المصرف من تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة . و حصلت فقرة "العاملين في المصرف على دراية بكيفية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (**3.01**) وانحراف معياري بلغ (**0.87**) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، ويعني ذلك أن العاملين في المصرف يجهلون كيفية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة. وبشكل عام يتبين أن مستوى تمتع العاملين في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية المتعلقة بنظام التكاليف المبني على الأنشطة كان متوسطاً.

السؤال الفرعي الثالث: هل يتوفر لدى المصارف التجارية الأردنية نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى التوفر، كما هو موضح بالجدول (**4ـ3**).

جدول (4ــ3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية

الرقم	توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التوفر
12	يمتلك العاملون في المصرف كفاءة عالية من المؤهلات العلمية لتطبيق النظام المحاسبي الملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة .	3.40	0.84	6	متوسط
13	يتوفر لدى المصرف تكنولوجيا مناسبة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.	3.68	0.77	5	متوسط
14	النظام المحاسبي في المصرف مناسب وملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	3.78	0.72	3	مرتفع
15	يمكن تطوير النظام المحاسبي المطبق في المصرف بما يتلائم مع تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة .	3.91	0.69	1	مرتفع
16	يساعد النظام المحاسبي المالي في المصرف على حساب تكلفة العملية المصرفية .	3.85	0.67	2	مرتفع
17	يوفر النظام المحاسبي المعلومات المناسبة اللازمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة .	3.78	0.59	3	مرتفع
18	يوجد في قسم أو إدارة التكاليف في المصرف دليل خاص لمراكز التكلفة أو مجمعات للتكلفة مربوطة بالأنشطة التي تقدم الخدمات للعملاء .	3.73	0.79	4	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.74	0.44	مرتفع	

يشير الجدول (4ــ3) الى مستوى توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.40 ـ 3.91)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى توفر نظام محاسبي

ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية البالغ (**3.74**). حيث جاءت الفقرة التي تنص على "يمكن تطوير النظام المحاسبي المطبق في المصرف بما يتلائم مع تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (**3.91**) وانحراف معياري بلغ (**0.69**) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وتؤكد هذه النتيجة أنه يمكن تطوير وتهيئة النظام المحاسبي المطبق في المصرف بما يتلائم مع تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ،وبالتالي إمكانية تطوير النظام المحاسبي التقليدي بنظام التكاليف المبني على الأنشطة ،مما يخفض من تكلفة تطبيق هذا النظام. و حصلت فقرة "يمتلك العاملون في المصرف كفاءة عالية من المؤهلات العلمية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (**3.40**) وانحراف معياري بلغ (**0.84**) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبرأي الباحث يعني ذلك أنه لا يمتلك العاملون في المصرف كفاءة عالية من المؤهلات العلمية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة. وبشكل عام يتبين أن مستوى توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية كان مرتفعاً.

السؤال الفرعي الرابع: هل تدعم الإدارة في المصارف التجارية الأردنية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الدعم، كما هو موضح بالجدول (**4ـــ4**).

جدول (4ـــ4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى دعم الإدارة في المصارف التجارية الأردنية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

الرقم	دعم الإدارة في المصارف تطبيق نظام التكالييف المبني على الأنشطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى التوفر
19	يوجد في المصرف قسم أو إدارة متخصصة لتحديد تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء .	3.88	0.66	1	مرتفع
20	تتيح الإدارة عقد دورات متخصصة في تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	3.17	0.78	5	متوسط
21	تشارك الإدارة الموظفين المعنيين على اختلاف مستوياتهم في رسم سياسة تسعير الخدمات المصرفية .	2.93	0.95	6	متوسط
22	الإدارة مقتنعة بفوائد تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة .	3.78	0.69	2	مرتفع
23	تكلفة تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة مناسبة لذلك تدعم الإدارة تطبيقه .	3.74	0.78	3	مرتفع
24	صعوبة تقسيم تكاليف الخدمات المصرفية يؤدي إلى خوف الإدارة إلى عدم نجاح تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	3.63	0.82	4	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.52	0.40	متوسط	

يشير الجدول (4ـــ4) الى مستوى دعم الإدارة في المصارف التجارية الأردنية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.93 ـ 3.88)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى دعم الإدارة في المصارف التجارية الأردنية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة البالغ (3.52). حيث جاءت الفقرة التي تنص على "يوجد في المصرف قسم أو إدارة متخصصة لتحديد تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء"

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (**3.88**) وانحراف معياري بلغ (**0.66**) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وتؤكد هذه النتيجة أن وجود قسم متخصص في المصارف التجارية لتحديد تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء. فيما حصلت فقرة "تشارك الإدارة الموظفين المعنيين على اختلاف مستوياتهم في رسم سياسة تسعير الخدمات المصرفية" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (**2.93**) وانحراف معياري بلغ (**0.95**) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبرأي الباحث فإن هذا يشير إلى أن الإدارة لا تشرك موظفيها على اختلاف مستوياتهم في رسم سياسة تسعير الخدمات المصرفية. وبشكل عام أيضا ًيتبين أن مستوى دعم الإدارة في المصارف التجارية الأردنية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة كان متوسطاً.

السؤال الرئيس الثاني: هل يوجد معوقات في البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية تعمل على إعاقة تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ؟

للاجابة عن هذا السؤال استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى وجود معوقات، كما هو موضح بالجدول (**4ـــ5**).

جدول (4ـ5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى وجود معوقات لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

الرقم	معوقات البنية التحتية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى وجود المعوق
25	غياب تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة إلا بمساعدة الإدارة العليا .	3.74	0.86	2	مرتفع
26	تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية للتعريف بنظام التكاليف المبني على الأنشطة .	3.17	0.78	7	متوسط
27	يتم التخلص من الأنشطة التي لاتعطي قيمة مضافة والتركيز على الأنشطة التي تعطي قيمة مضافة .	3.38	0.83	6	متوسط
28	بيئة المصرف بيئة مناسبة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة .	3.83	0.80	1	مرتفع
29	يتم تسعير الخدمات المصرفية على أساس نسب محددة وليس على أساس تكلفة الخدمة المصرفية الحقيقية .	3.63	0.75	4	متوسط
30	هناك معوقات في البنية التحتية في المصرف تحول دون تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة .	2.79	1.02	8	متوسط
31	مراكز التكلفة في المصرف ليست محددة بالدقة المناسبة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة .	3.59	0.87	5	متوسط
32	عدم إشراك موظفي المصرف على اختلاف مستوياتهم الإدارية في رسم سياسة تسعير الخدمات يحول دون تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة .	3.68	0.90	3	مرتفع
33	تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة مكلف والفائدة المحققة منه لا تضيف قيمة للمصرف .	2.60	0.91	9	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.38	0.37	متوسط	

يشير الجدول (**4 – 5**) إلى مستوى وجود معوقات في البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية تعيق تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (**2.60 ـ 3.83**)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى وجود معوقات لدى البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة البالغ (**3.38**). و جاءت الفقرة التي تنص على "بيئة المصرف بيئة مناسبة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (**3.83**) وانحراف معياري بلغ (**0.80**) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام. وتؤكد هذه النتيجة أن بيئة المصرف بيئة مناسبة وجيدة لينمو فيها نظام التكاليف المبني على الأنشطة وسيحقق نتائج جيدة على صعيد القطاع المصرفي. وحصلت فقرة "تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة مكلف والفائدة المحققة منه لا تضيف قيمة للمصرف" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (**2.60**) وانحراف معياري بلغ (**0.91**) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام، وبرأي الباحث فإن نظام التكاليف المبني على الأنشطة غير مكلف لأنه في السابق أمكن تطوير النظام المحاسبي التقليدي في المصرف ليصبح نظام التكاليف المبني على الأنشطة، وأن الفائدة المحققة منه تضيف قيمة للمصرف. وبشكل عام يتبين أن مستوى وجود معوقات لدى البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة كان متوسطاً.

(4 - 2) : اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار T لعينة واحدة، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى HO

" لا تتوفر في المصارف التجارية الأردنية البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام T لعينة واحدة للتحقق من توفر البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية، كما هو موضح في الجدول (4ـ6).

جدول (4ـ6)

نتائج اختبار T للتحقق من توفر البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	3.61	0.29	19.022	1.658	81	0.000

يوضح الجدول (4ـ6) نتيجة توفر البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بتوفر البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية، إذا بلغت قيمة T المحسوبة (19.022) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.658). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

تتوفر في المصارف التجارية الأردنية البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من توفر كل عنصر من عناصر البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى خمسة فرضيات فرعية، وتم استخدام اختبار T لعينة واحدة لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

$HO_{1\text{-}1}$: لا يدرك العاملون في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، وكما هو موضح في الجدول (4 ــ 7).

جدول (4 ــ 7)

نتائج اختبار T للتحقق من إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
إدراك العاملين لمفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة	3.92	0.51	16.055	1.658	81	0.000

يوضح الجدول (4ــ7) نتيجة إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود إدراك لدى العاملين في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة، إذا بلغت قيمة T المحسوبة (16.055) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.658). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يدرك العاملون في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة عند مستوى دلالة (0.05)

HO1-2: لا يتمتع الأفراد العاملون في المصارف التجارية الأردنية بالكفاءة المناسبة من المؤهلات العلمية التي يتطلبها نظام التكاليف المبني على الانشطة عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، وكما هو موضح في الجدول (4 ــ 8).

جدول (4 ــ 8)

نتائج اختبار T للتحقق من تمتع الأفراد العاملين في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية المتعلقة بنظام التكاليف المبني على الانشطة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
تمتع العاملين بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية	3.60	0.44	12.485	1.658	81	0.000

يوضح الجدول (4ــ8) نتيجة تمتع الأفراد العاملين في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية المتعلقة بنظام التكاليف المبني على الانشطة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي تمتع الأفراد العاملين في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية المتعلقة بنظام التكاليف المبني على الانشطة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (12.485) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.658). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يتمتع الأفراد العاملون في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية المتعلقة بنظام التكاليف المبني على الانشطة عند مستوى دلالة (0.05)

HO1-3: لا يتوفر لدى المصارف التجارية الأردنية نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة عند مستوى دلالة **(0.05)**.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، وكما هو موضح في الجدول **(4 – 9)**.

جدول **(4 – 9)**

نتائج اختبار T للتحقق من التوفر لدى المصارف التجارية الأردنية نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	3.73	0.43	15.232	1.658	81	0.000

يوضح الجدول **(4–9)** نتيجة نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية. و أظهرت نتائج التحليل الإحصائي توفر نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية،

إذا بلغت قيمة T المحسوبة (**15.232**) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ **0.05**) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (**1.658**). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يتوفر لدى المصارف التجارية الأردنية نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة عند مستوى دلالة (0.05)

$HO_{1\text{-}4}$: لا يوجد دعم من الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة عند مستوى دلالة (**0.05**).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، وكما هو موضح في الجدول (**4 – 10**).

جدول (**4 – 10**)

نتائج اختبار T للتحقق من دعم من الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
دعم من الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	3.52	0.40	11.713	1.658	81	0.000

يوضح الجدول (**4 – 10**) نتيجة دعم الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية. و أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود دعم من

الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (11.713) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.658). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

هناك دعم من الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية HO

" لا توجد معوقات فى البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية تعيق تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، وكما هو موضح في الجدول (4 – 11).

جدول (4 ــ 11)

نتائج اختبار T للتحقق من وجود معوقات لدى البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية

على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
معوقات البنية التحتية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	3.37	0.37	9.266	1.658	81	0.000

يوضح الجدول (4 ــ 11) نتيجة وجود معوقات لدى البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود معوقات لدى البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (9.266) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة T الجدولية البالغة (1.658). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود معوقات لدى البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة عند مستوى دلالة (0.05)

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(5 - 1): المقدمـــــة

(5 - 2): الاستنتاجات

(5 - 3): التوصيات

(5 - 1): المقدمـــــة

كرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل وتفسير نظري وهو ما تختص به فقرة النتائج، وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما النتائج والتوصيات.

(5 - 2): الاستنتاجات

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس مدى قدرة البنية التحتية للمصارف على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

1. تتوفر في المصارف التجارية الأردنية البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلاً من هديب **(2008)** والتي بينت هناك **16** شركة صناعية أردنية تطبق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، ودراسة حلس **(2006)** التي أشارت إلى ضرورة استخدام نظام تكاليف المبني على الأنشطة في علاج المشكلات المحاسبية ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات اللازمة لتسعير تلك الخدمات.

2. يدرك العاملون في المصارف التجارية الأردنية مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة. وهذه الدراسة تتفق مع دراسة أبو مغلي **(2008)** التي بينت ضرورة توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة من ذوي الإختصاص، بحيث يكونون قادرين على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة بشكل فعال مع توفير التدريب اللازم لهم.

3. وجود دعم من الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف التجارية الأردنية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو مغلي **(2008)** التي دعت إلى ضرورة تدريب وتأهيل القائمين على إدارة هذه المستشفيات على القيام بالمهام الإدارية والمالية، لدراسة وفهم البيانات المالية بشكل دقيق وسليم، وضرورة العمل على إقناع إدارات المستشفيات وصانعي القرار بجدوى تطبيق هذا النظام وأثره على تحسين آلية استخدام الموارد المتاحة في ظل تدريب العاملين فيها على المفاهيم الأساسية لتطبيقه.

4. يتمتع الأفراد العاملون في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة من المؤهلات العلمية تؤهلهم لفهم نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المصارف عينة الدراسة، حيث كان متوسطاً. وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة أبو مغلي **(2008)** التي بينت توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة من ذوي الإختصاص، بحيث يكونون قادرين على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة بشكل فعال مع توفير التدريب اللازم لهم. بالإضافة إلى تدريب وتأهيل الإدارات العليا في المستشفيات عينة الدراسة لفهم آليات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

5. يتوفر لدى المصارف التجارية الأردنية نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة زريقي **(2006)** التي أشارت إلى أن الشركات التجارية الأردنية العاملة في قطاع الأدوية تملك المقومات الأساسية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

6. وجود معوقات لدى البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة **Sarah Moll** **(2005)** التي بينت أن هناك معوقات تعترض تطبيق نظام التكاليف على الأنشطة في مجموعة من الشركات في نيوزلاندا مع وجود بيئة خصبة للتطبيق، وتتعارض مع دراسة عبد الغني **(2005)** عدم وجود أي معوقات تحول دون تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في المؤسسات التعليمية الجامعية، على الرغم من وجود معوقين إداريين أساسيين، يتمثلان في عدم رغبة الإدارة في تغيير النظام القائم لديها لارتفاع تكاليف هذا النظام، وصعوبة تحديد الوقت المستغرق في كل نشاط للموظف الذي يعمل في عدة أنشطة بشكل متفاوت.

(3 - 5): التوصيات

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآ تية:

1. لبناء نظام محاسبة تكاليف مبني على الأنشطة متكامل لا بد من الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا لتهيئة الظروف كافة لنجاح هذا النظام في المصرف.

2. على الإدارة العمل على تثقيف العاملين بنظام التكاليف المبني على الأنشطة، من خلال الدورات التعليمية والتدريبية والعمل كفريق واحد في الدوائر والأقسام كافة.

3. العمل الدؤوب من قبل الإدارة وجميع العاملين في المصرف لإزالة جميع العوائق في البنية التحتية التي تواجه تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة.

كما يوصي الباحث كافة المصارف:

4. بتبني بشكل كامل تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة، لأنه نظام فعال لقياس التكاليف في المنشآت المصرفية ،وهذا ينعكس بالتالي على قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مناسبة، فيما يخص تسعير الخدمة المصرفية للعملاء، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية لهذه المصارف.

5. يوصي الباحث الإداريين ومحاسبي التكاليف بفهم نظام التكاليف المبني على الأنشطة والإستراتيجيه الشاملة للمصارف وكيفية إدارتها وتطبيقها لتحقيق أقصى قدر ممكن من المنافع للمصارف.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أبو مغلي، أشرف عزمي، (2008)، "أثر تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة على تعظيم الربحية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

2. أبو نصار، محمد، (2008)، **"محاسبة التكاليف"**، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

3. أحمد، عماد الدين أحمد، (2007)، "أثر طرق تسعير الخدمات المصرفية على الإيرادات في المصارف السودانية "،**رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

4. التكريتي، إسماعيل يحيى، (2008)، **"محاسبة التكاليف المتقدمة: قضايا معاصرة"**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

5. جرادات منير محمد، (2005)، "دور نظام التكاليف على أساس الأنشطة في رفع كفاءة محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة آل البيت، عمان: الأردن.

6. حلس، سالم عبدالله، (2007)، "نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات"، **مجلة العلوم الإسلامية**: سلسلة الدراسات الإنسانية، العدد الأول، يناير: 211 ـ 238.

7. الرجبي، محمد تيسير،(2009)، **"مبادئ محاسبة التكاليف"**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

8. زريقي، رامي عبدالحليم، (2006)، "إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في تقييم ربحية العملاء في الشركات التجارية الأردنية العاملة في قطاع الأدوية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

9. زيود، لطيف، والعمار، رضوان، (2007)، "القياس المحاسبي لتكلفة الخدمات المصرفية: المصرف الصناعي السوري ـ فرع اللاذقية"، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانوينة، المجلد 29، العدد الثاني: 45 ـ 52.

10. عبدالغني، عامر، (2005)، "إمكانية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في قطاع الخدمات الأردني"، **أطروحة دكتوراة غير منشورة**، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان: الأردن.

11. القباني، ثناء علي،(2006)، **"مدخل استراتيجي لدراسات متقدمة في إدارة التكلفة وتحليل الربحية"**، دار الجامعية بالإسكندرية، الاسكندرية: مصر.

12. مابرلي، جولي، (2004)، " **تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية"**، ترجمة زامل وسعد بن صالح الرويتع، معهد الإدارة العامة، الرياض: المملكة العربية السعودية.

13. محمد، منيرشاكر،(2002)، "مضامين استخدام نظام تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة لتخفيض التكاليف في مؤسسات التأمين"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية الصادرة من المعهد الدولي للعلوم الإدارية**، المجلد 7، العدد3، دولة الإمارات العربية المتحدة: 31- 66.

14. المطلق، جمال عبد الواحد مناور، (1998)، "مدى فاعلية نظام محاسبة تكاليف النشاط"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة آل البيت، عمان: الأردن.

15. معهد الدراسات المصرفية، (2000)، **"دورة محاسبة التكاليف في المصارف التجارية"**.

16. مرعي، عصام جميل، (1995)، **"محاسبة التكاليف في المصارف: النظرية والتطبيق"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

17. ميدة، إبراهيم،(2005)، " نموذج مقترح لتطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط في مجال المسؤولية الاجتماعية"، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 21، العدد2: 275 – 313.

18. النجار، يوسف، (2007)، " تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة في القطاع الصناعي الأردني"، **أطروحة دكتوراة غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

19. هديب، عمر، (2008)، "قياس مدى تطبيق نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة لدى الشركات الصناعية في الأردن وبيان علاقة تطبيق هذا النظام وتحسن مستوى الأداء المالي لهذه الشركات"، **أطروحة دكتوراة غير منشورة**، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان: الأردن.

20.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Cooper, R & Kaplan S. R, (1991), "**The Design of cost management system: Text And Readings**", New Jersey, prentice-Hall.

2. Drury, C, (2005), "**Management Accounting for Business**", 3 rd, Bath: UK, Patrick Bond.

3. Garrison, R, H, .Noreen, E, W, and Brewer, P, C, (2008), "**Managerial accounting** ", McGraw-Hill IRWIN.

4. Horngren, C. T, Datar, S.M., Foster, G, (2007), "**Cost accounting: A Managerial Emphasis**", 12th ed., Upper Saddle River: New Jersey, Prentice Hall.

5. Hussein, Mohamed and Tam, Kinsun, (2004), "Pilgrims Manufacturing Inc: Activity-Based Costing versus Volume-Based Costing ", **Academic Research Library.**

6. Moll, Sarah, (2005), "Activity Based Costing in New Zealand", **Adissertation submitted as apartial requirement for the degree of B com** Hons at the University of Otago Dunedin New Zealand.

7. Moustafa , Essam, (2005),"An Application of Activity Based Budgeting in Shared Service Departments and Its Perceived Benefits and Barriers under Low IT Environment Conditions", **Journal of Economic and Administrative Sciences** , Vol 21 , No 1: 42-72.

8. Nassoura, abdelraheem Bassam, (2006), "The financial magers perceptions of the Effectiveness of using Activity – Based costing system in the Jordanian Industrial share holding companies". **Unpublished thesis, AL-Hashimit University, Zarka, Jordan**

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

ثانياً : الجداول الإحصائية لنتائج اختبار فرضيات الدراسة المعتمدة

ملحق (١)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. محمد أبو نصار	محاسبة	الجامعة الأردنية
2	أ.د. أحمد حلمي جمعة	محاسبة	جامعة الزيتونة الاردنية
3	د. توفيق عبد الجليل	محاسبة	الجامعة الأردنية
4	أ. وائل إدريس	إدارة أعمال	جامعة فيلادلفيا

ملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
كلية الأعمال
قسم المحاسبة

السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد ....

أرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة المتعلقة "بمدى قدرة البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة". وتعتبر هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة الشرق الأوسط ونظراً لما تتمتعون به من دراية وخبرة علمية وعملية بحكم موقعكم في المصرف الذي تعملون به، أرجو منكم تعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وعناية وأمانة، علماً أن إجابات هذه الاستبانة سوف تمكن الباحث من الحصول على البيانات الضرورية لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج الحقيقية وستظهر كنسب ومؤشرات لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

فراس محمد وشاح

البيانات الشخصية

(1) المؤهل العلمي

دبلوم	☐	بكالوريوس	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(2) سنوات الخبرة

من 1 - 5 سنوات	☐	من 6 - 10 سنوات	☐
من 11 - 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(3) التخصص العلمي

محاسبة	☐	إدارة أعمال	☐
مالية ومصرفية أو تمويل	☐	أخرى	☐

(4) هل تحمل شهادة مهنية

نعم	☐	لا	☐

(5) نوع الشهادة المهنية

CPA	☐	CMA	☐
JSPA	☐	أخرى	☐

الفرضية الرئيسة

لا يتوفر في المصارف التجارية الأردنية البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

الفرضية الفرعية الأولى

لا يدرك العاملون في المصارف التجارية الأردنية لمفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يدرك العاملين في المصرف فوائد ومميزات تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة على العملية المصرفية	☐	☐	☐	☐	☐
2	يحمل نظام التكاليف المبني على الأنشطة التكاليف غير المباشرةعلى الأنشطة ومن ثم يتم تحميل تكلفة النشاط على الخدمات	☐	☐	☐	☐	☐
3	يؤدي استخدام نظام التكاليف المبني على الأنشطة إلى احتساب تكلفة العملاء بدقة	☐	☐	☐	☐	☐
4	يسعر نظام التكاليف المبني على الأنشطة الخدمات المصرفية بشكل دقيق	☐	☐	☐	☐	☐
5	يهتم نظام التكاليف المبني على الأنشطة بسبب حدوث التكلفة	☐	☐	☐	☐	☐
6	تشكل التكاليف غير المباشرة جانباً هاماً من تكلفة الخدمات المصرفية	☐	☐	☐	☐	☐

الفرضية الفرعية الثانية

لا يتمتع الأفراد العاملون في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية اللازمة لتطبيق بنظام التكاليف المبني على الأنشطة

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	العاملين في المصرف على دراية بكيفية تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
8	يوجد في المصرف قسم متخصص لتحديد تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء	☐	☐	☐	☐	☐
9	مزايا وفوائد تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة تبرر تطبيقه	☐	☐	☐	☐	☐
10	مزايا وفوائد تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة تجعل تكلفة تطبيقة مناسبة					
11	يملك الأفراد العاملين في المصرف الخبرات الكافية اللازمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
12	يمتلك العاملين في المصرف كفاءة عالية من المؤهلات العلمية لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يتوفر لدى المصارف التجارية الأردنية نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يتوفر لدى المصرف تكنولوجيا مناسبة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
14	النظام المحاسبي في المصرف مناسب وملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
15	يمكن تطوير النظام المحاسبي المطبق في المصرف بما يتلائم مع تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
16	يساعد النظام المحاسبي المالي في المصرف على حساب تكلفة العملية المصرفية	☐	☐	☐	☐	☐
17	يوفر النظام المحاسبي المعلومات المناسبة اللازمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
18	يوجد في قسم أو إدارة التكاليف في المصرف دليل خاص لمراكز التكلفة أو مجمعات للتكلفة مربوطة بالأنشطة التي تقدم الخدمات للعملاء	☐	☐	☐	☐	☐
19	يوجد في المصرف قسم أو إدارة متخصصة لتحديد تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء	☐	☐	☐	☐	☐

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الفرضية الفرعية الرابعة **لا يوجد دعم من الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة**						
20	تتيح الإدارة عقد دورات متخصصة في تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
21	تشارك الإدارة الموظفين المعنيين على اختلاف مستوياتهم في رسم سياسة تسعير الخدمات المصرفية	☐	☐	☐	☐	☐
22	الإدارة مقتنعة بفوائد تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
23	تكلفة تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة مناسبة لذلك تدعم الإدارة تطبيقه	☐	☐	☐	☐	☐
24	صعوبة تقسيم تكاليف الخدمات المصرفية يؤدي إلى خوف الإدارة إلى عدم نجاح تطبيق النظام	☐	☐	☐	☐	☐
25	غياب تطبيق هذا النظام إلا بمساعدة الإدارة العليا .	☐	☐	☐	☐	☐
26	تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية للتعريف بنظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
الفرضية الرئيسة الثانية **لا توجد معوقات في البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة**						
27	يتم التخلص من الأنشطة التي لا تعطي قيمة مضافة والتركيز على الأنشطة التي تعطي قيمة مضافة	☐	☐	☐	☐	☐
28	بيئة المصرف بيئة خصبة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
29	يتم تسعير الخدمات المصرفية على أساس نسب محددة وليس على أساس تكلفة الخدمة المصرفية	☐	☐	☐	☐	☐
30	هناك معوقات في البنية التحتية في المصرف تحول دون تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
31	مراكز التكلفة في المصرف ليست محددة بالدقة المناسبة لتطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
32	عدم إشراك موظفي المصرف على اختلاف مستوياتهم الإدارية في رسم سياسة تسعير الخدمات يحول دون تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة	☐	☐	☐	☐	☐
33	تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة مكلف والفائدة المحققة منه لا تضيف قيمة للبنك	☐	☐	☐	☐	☐

ملحق (3)

الجداول الإحصائية لنتائج اختبار فرضيات الدراسة المعتمدة

الفرضية الرئيسة

" لا يتوفر في المصارف التجارية الأردنية البنية التحتية الملائمة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة ".

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SumTotal	82	3.6138	.29221	.03227

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper
SumTotal	19.022	81	.000	.61382	.5496	.6780

الفرضية الفرعية الأولى H_{01}

"لا يدرك العاملون في المصارف التجارية الأردنية مفهوم نظام التكاليف المبني على الأنشطة"

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SumA	82	3.9207	.51933	.05735

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
SumA	16.055	81	.000	.92073	.8066	1.0348

الفرضية الفرعية الثانية H_{02}

" لا يتمتع الأفراد العاملون في المصارف التجارية الأردنية بكفاءة عالية من المؤهلات العلمية المتعلقة بنظام التكاليف المبني على الأنشطة"

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SumB	82	3.6073	.44048	.04864

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
SumB	12.485	81	.000	.60732	.5105	.7041

الفرضية الفرعية الثالثة H_{03}

" لا يتوفر لدى المصارف التجارية الأردنية نظام محاسبي ملائم لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة "

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SumC	82	3.7352	.43708	.04827

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
SumC	15.232	81	.000	.73519	.6392	.8312

الفرضية الفرعية الرابعة H_{04}

" لا يوجد دعم من الإدارة لتطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة "

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SumD	82	3.5540	.38121	.04210

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
SumD	13.160	81	.000	.55401	.4702	.6378

الفرضية الفرعية الخامسة H_{05}

" لا توجد معوقات لدى البنية التحتية للمصارف التجارية الأردنية على تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة "

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SumE	82	3.3338	.36749	.04058

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
SumE	8.226	81	.000	.33384	.2531	.4146